



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

**A importância da interação dos
consumidores com as páginas de marca no
Facebook**

Caso de estudo: Pousadas de Portugal

Maria Filomena Torres

Orientação: Prof.ª Doutora Leonor Vacas de
Carvalho

Prof.ª Doutora Maria Noemi Marujo

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Marketing*

Dissertação

Évora, Ano 2017

Esta dissertação inclui as críticas e as sugestões feitas pelo júri

Dedicatória

*À tous ceux qui m'ont aidé à faire ce chemin
Merci!*

Resumo

Este estudo debruça-se sobre o envolvimento comportamental dos fãs com a página das Pousadas de Portugal no Facebook, entre 1/04/2015 a 30/09/2015. O processo de escolha dos serviços/produtos turísticos é complexo sobretudo devido à sua intangibilidade. A avaliação pelos consumidores é mais difícil porque não podem ser experimentados antes da compra, por isso o recurso às redes sociais, especialmente o Facebook, vulgarizou-se neste tipo de mercados. Progressivamente esta rede social tem vindo a tornar-se numa importante ferramenta para os *marketers*, contudo, necessita de uma constante monitorização. Assim, tornou-se pertinente analisar a página Oficial de Facebook das Pousadas de Portugal, onde desenvolvemos diferentes observações utilizando métricas já suficientemente experimentadas e concluímos que um maior número de fãs não proporciona uma melhor taxa de envolvimento e que somente algumas publicações adquirem um envolvimento ativo. Ao analisarmos os comentários dos fãs concluímos que os mesmos têm um WOM positivo e que a associação à marca é consideravelmente satisfatória.

Palavras-Chave: **Redes Sociais, Interação, Marketing Turístico; Pousadas de Portugal**

Abstract

This study focuses on the behavioral engagement of fans with the Pousadas de Portugal (Inns of Portugal) on Facebook, between 1/042015 and 30/092015. The process of choosing touristic services/products is especially complex due to their intangible character. It is harder for consumers to evaluate these products because they cannot be experienced before being purchased, thus resorting to social media, especially Facebook, has become widespread in this type of markets. This social media service has become an increasingly important tool for marketers, however, it requires constant monitoring. Therefore, it has become relevant to analyze the official Facebook page of Pousadas de Portugal, where we developed different observations by making use of sufficiently experimented metrics. We concluded that a higher number of fans does not provide a better rate of engagement and that only few publications acquire an active engagement. Having analyzed the fans' comments, we concluded that they have a positive WOM and that the association to the brand is considerably satisfactory.

Keywords: Social Networks, Interaction, Tourism Marketing; Pousadas de Portugal

Agradecimentos

Esta investigação representa uma longa caminhada que só foi possível graças a diversas pessoas às quais quero deixar o meu reconhecido agradecimento.

Aos meus pais, Feliciano e Vitória e à minha filha Patrícia, pelo o apoio moral e estímulo.

Ao Jorge, por todo o companheirismo.

Aos meus colegas do curso Bárbara Coutinho e Sousa de Sousa pelo estímulo.

Aos professores especialmente de Gestão e Turismo pelo muito que com eles aprendi.

À Administração, Direção e colegas do Évora Hotel, onde há 15 anos presto serviço, pelo apoio e disponibilidade para que este estudo chegasse a esta fase.

Mas, em boa verdade, este estudo só foi possível porque as minhas orientadoras e posso dizer Amigas, Professora Doutora Leonor Vacas de Carvalho e Professora Doutora Noemi Marujo que logo de início acreditaram nas minhas capacidades e no interesse do projeto e, depois, de forma incansável me aconselharam, discutiram e, sobretudo, me nortearam o estudo e redação para chegar ao destino, os meus sinceros agradecimentos.

A todos aqui quero registar o meu bem-haja! e porque as minhas raízes estão na “cidade da luz”, Merci de tout mon coeur!

Índice

Índice de Figuras	9
Índice de gráficos	10
Índice de tabelas	11
Abreviaturas e siglas	12
Capítulo 1. Introdução.....	13
1.1. Enquadramento do tema e justificação da escolha	13
1.2. Problema e objetivos do estudo	15
1.3. Objetivo geral e objetivos específicos.....	15
1.4. Metodologia	16
1.5. Estrutura do trabalho	16
Capítulo 2. Revisão de literatura	18
2.1. Comunicação de marketing.....	18
2.2. As Tecnologias de Informação e Comunicação - World Wide Web.....	20
2.3. O novo consumidor	21
2.4. O passa-palavra eletrónico - eWOM	23
2.5. A rede social Facebook.....	26
2.6. Brand Engagement.....	29
2.7. Brand Equity - O valor da marca	32
Capítulo 3. A marca Pousadas de Portugal: breve historial e sua caracterização	37
3.1. Breve historial	37
3.2. Estratégia da marca Pousadas de Portugal	40
3.3. Identidade da Marca Pousadas de Portugal	42
3.4. Valor da Marca Pousadas de Portugal associado ao Grupo Pestana.....	43
3.5. A Missão da marca Pousadas de Portugal	45
3.6. Estratégia através do mix do preço.....	45
3.7. Canais de Distribuição da Marca Pousadas de Portugal e promoção.....	45
Capítulo 4. Metodologia de investigação.....	48
4.1. Questões de investigação	48
4.2. Objetivos do Estudo	50
4.3. Design da Investigação	50
4.4. Recolha de Dados	51
4.5. Caso de estudo	54
Capítulo 5. Análise da página oficial das Pousadas de Portugal no Facebook	56
5.1. Evolução dos fãs da página oficial da marca Pousadas de Portugal	56
5.2. As funcionalidades da página oficial de Facebook das Pousadas de Portugal.....	58

5.3. Métricas de envolvimento de PageMatch	59
5.4. Análise de Métricas de envolvimento de Kaushik	62
5.5. Análise de comentários	69
Capítulo 6. Conclusão, limitações e investigações futuras.....	75
6.1. Conclusão	75
6.2. Limitações e pesquisas futuras	80
Bibliografia:	81
Anexos	90
Anexo I - Recolha do número de fãs no período da análise.....	90
Anexo II – Estudo E.life para hotéis.....	93
Anexo III – Cálculo PageMatch	93
Anexo IV – Cálculo Kaushik	93

Índice de Figuras

Figura 1 - Brand Equity	34
Figura 2 - Impacto das redes sociais VS Brand Equity	36
Figura 3 - Mapa das Pousadas de Portugal	40
Figura 4 - Logótipos da marca	42
Figura 5 - Ranking de Grupos Hoteleiros.....	44
Figura 6 - Distribuição Hotelaria.....	46
Figura 7 - Fórmula PageMatch	52
Figura 8 - Métricas de Kaushik	53
Figura 9 - Nuvem de palavras.....	74

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Facebook users in the world	26
Gráfico 2 - Facebook Growth in the World as of 4th quarter 2015	27
Gráfico 3 – Número de fãs de abril a setembro de 2015	56
Gráfico 4 – Métricas de PageMatch	60
Gráfico 5 - Taxa de Aplausos	63
Gráfico 6 - Taxa de Amplificação	65
Gráfico 7 - Taxa de Conversação	68

Índice de tabelas

Tabela 1 – Evolução do Marketing.....	19
Tabela 2 - Métricas de PageMatch.....	61
Tabela 3 - Taxa de Aplausos	64
Tabela 4 - Taxa de Amplificação.....	66
Tabela 5 - Taxa de Conversação	68
Tabela 6 – Análise de comentários em percentagem	71

Abreviaturas e siglas

ASTA - *American society of travel agentes*

COBRA - *Consumer's online brand-related activities*

CRS - *Computer reservations systems*

ENATUR - Empresa Nacional de turismo

eWOM - *Electronic word of mouth*

FB - Facebook

GDS - *Global distribution systems*

GOPPAR - *Gross operating profit per available rooms*

M.P.P. - Marca Pousadas de Portugal

NUTS - Nomenclatura das unidades para fins estatísticos

OTA - *Online travel agency*

REVPVAV - *Revenue per available rooms*

SNS - *Social networking sites*

TIC - Tecnologias de informação e comunicação

WOM - *Word of mouth*

Capítulo 1. Introdução

Neste capítulo pretendemos explicar o enquadramento do tema e as razões da sua escolha. Apresentaremos o problema e os objetivos que pretendemos estudar bem como a metodologia utilizada e a estrutura da dissertação.

1.1. Enquadramento do tema e justificação da escolha

O desenvolvimento da Web 2.0 alterou o quotidiano das pessoas, nomeadamente, com o surgimento das aplicações de *social media* e, em particular, as redes sociais que revolucionaram as estratégias de comunicação das marcas. Os efeitos das redes sociais são claros e profundos e transformaram o modo como a sociedade comunica, mudaram perceções e normas sociais e, portanto, alteraram a dinâmica da comunicação. A comunicação pessoal tradicional era de um para um e passou a ser de um para vários (Patino, Pitta e Quinones, 2012; Recuero, 2009; Dambrós e Reis, 2008).

Goulart (2014), afirma que as relações sociais sempre existiram, contudo, as tecnologias de comunicação digital apoiadas em sistemas informáticos, cada vez mais poderosos e sofisticados, oferecem novos meios de ligações e interações entre as pessoas através de novos dispositivos tais como *smartphones*, *tablets*, computadores etc. Estas novas formas de comunicação não têm restrições de tempo ou de lugar e contêm trocas de informação em formatos para além do texto tais como imagens, áudios, vídeos ou interfaces inteligentes interativas. É importante ainda ressaltar que as comunicações através do WOM (*Word of Mouth*) na internet além de propiciarem um reconhecimento exponencial para uma marca e/ou um produto em curto espaço de tempo, também o transferem para o mundo *offline* através do contato direto entre esses públicos. (Arcos, Gutiérrez e Hernanz, 2013).

Com a presente dissertação pretendemos compreender como a marca Pousadas de Portugal comunica através da rede social Facebook e que tipo de publicações melhora o envolvimento comportamental com o seu público. No turismo é importante analisar como determinados canais de comunicação podem contribuir para a divulgação e promoção de produtos e serviços. Importa-nos ainda compreender qual o potencial das redes sociais

face aos custos reduzidos da sua utilização e ao seu alcance geográfico na promoção das marcas.

Sendo um tema pertinente e pouco explorado, onde a literatura científica é relativamente escassa e tratando-se de um assunto relevante que estimula a discussão, tendo em conta o crescente uso das redes sociais por parte das marcas, há que identificar pontos críticos de ação que possam contribuir para a solidificação dos mecanismos de promoção turística à luz desta nova realidade. Pretendemos, ainda, compreender por via do Facebook quais as publicações que conseguem otimizar, promover e obtêm atratividade e, por conseguinte, conseguem alcançar um maior impacto no envolvimento ativo, que em consequência, otimizará a Marca. Neste contexto, torna-se fundamental que as Pousadas de Portugal saibam aproveitar a sua presença no Facebook, através de uma página oficial, utilizando-o para desenvolver uma comunicação eficaz com seus consumidores, ou potenciais consumidores. No entanto, para que o Facebook seja uma ferramenta de comunicação eficaz é essencial estimular o envolvimento e a interação do consumidor com a página da marca, pois só dessa maneira se conseguirá manter e estimular o interesse do mesmo pela página e pela marca.

A escolha deste tema, também se deve ao facto da orientanda trabalhar na área de turismo e de pretender dar continuidade a uma linha de investigação relacionada com a rede social Facebook, que procura compreender e avaliar quais as publicações da marca que geram uma melhor interação e envolvimento comportamental dos fãs com páginas de marca no Facebook. Na primeira investigação realizada, o objeto de estudo foram as várias páginas das Entidades Regionais Turismo de Portugal, apresentada em congresso da especialidade que decorreu na Universidade do Algarve, seguindo-se as Regiões de Denominação de Origem do vinho da Galícia - Espanha (Coutinho, Torres, Durán e Sánchez, 2016). Posteriormente, elaborámos uma análise às Termas do Centro de Portugal (Torres, Garcia, Rio Rama e Santos, 2016). Todas as análises anteriores foram elaboradas por forma a obter uma comparação entre as várias entidades. Neste estudo pretendíamos analisar uma única entidade, mas que detivesse várias unidades e vários produtos e serviços por forma a compreender o papel das páginas de marca no Facebook, no envolvimento com o público. Várias marcas foram, prévia e sumariamente, consideradas, mas rapidamente, constatámos que a marca Pousadas de Portugal era a que, pelo sua história, dimensão, alcance e diversidade de produtos e serviços poderia oferecer um maior conjunto de informações passíveis de serem estudadas. Optámos, assim, pelo

estudo desta marca. Para tal, acedemos à informação disponibilizada pela marca na sua página oficial e nos documentos externos disponibilizados pelas Pousadas de Portugal.

1.2.Problema e objetivos do estudo

Qual é o papel da página de marca no Facebook na criação de envolvimento comportamental dos fãs com a página da marca Pousadas de Portugal?

As redes sociais assumem, na atualidade, um papel fundamental no processo de comunicação e fonte de informação na procura turística e, portanto, o êxito das empresas turísticas dependerá da velocidade com que identificam as necessidades do cliente real, ou potencial. Num mercado cada vez mais competitivo, como é o caso do turismo, a comunicação e informação disponibilizada afetar a decisão do consumidor. Assim, a presente investigação pretende compreender como é que a página oficial do Facebook da marca Pousadas de Portugal consegue gerar um maior envolvimento com os seus seguidores e que tipo de publicações suscita mais comentários, mais gostos e mais partilhas. Por fim, ao analisarmos os comentários, pretendemos compreender os possíveis efeitos do eWOM na página da empresa. Face ao exposto a presente investigação levamos para questões os seguintes objetivos:

1.3.Objetivo geral e objetivos específicos

O objetivo geral desta investigação foi analisar o papel da página de marca no Facebook na criação de envolvimento e interação das Pousadas de Portugal com os consumidores e/ou potenciais consumidores, sendo que esse envolvimento diz respeito ao tipo de intensidade.

Para atingir o objetivo geral definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- 1- Analisar a evolução do número de fãs e as funcionalidades da página da marca Pousadas de Portugal no Facebook
- 2- Analisar a taxa de envolvimento segundo a métrica da PageMatch.
- 3- Analisar a taxa de envolvimento conforme as métricas de Kaushik
- 4- Identificar que tipo de publicações gera maior envolvimento.
- 5- Analisar os comentários dos fãs na avaliação da marca Pousadas de Portugal e as principais associações à marca

1.4. Metodologia

Para desenvolver este estudo procedemos à revisão da bibliografia sobre os seguintes temas: A comunicação de *marketing*, as Tecnologias de Informação e Comunicação (*World Wide Web*) e os novos consumidores, o passa-palavra eletrónico - eWOM, a rede social Facebook, o *Brand Engagement* e o *Brand Equity*. Para o efeito, foram consultados artigos, teses, livros e *sites* que abordam o tema em estudo e que proporcionaram o desenvolvimento e a compreensão deste fenómeno e que permitiram identificar as principais métricas para avaliar o envolvimento do consumidor com a marca no Facebook. Com base nessas métricas realizámos uma análise na página das Pousadas de Portugal com a finalidade de medir e comparar o nível de envolvimento com os seus utilizadores no Facebook. O trabalho de campo decorreu de abril a setembro de 2015. Os dados obtidos foram analisados em Excel, segundo as métricas e os indicadores digitais da ferramenta PageMatch¹ e de Kaushik (2011). Para finalizar elaborámos uma análise de conteúdo das publicações e dos comentários e em breves apontamentos tentámos interpretar os dados obtidos.

1.5. Estrutura do trabalho

Este trabalho divide-se em seis capítulos. No capítulo I, Introdução, apresentamos o enquadramento do tema, as justificações da escolha do mesmo, o problema, o objetivo geral, os objetivos específicos, a metodologia e a estrutura do trabalho. No capítulo II, Revisão de Literatura, expõem-se os conhecimentos teóricos sobre a Comunicação de *marketing*, as Tecnologias de Informação e Comunicação (*World Wide Web*) e os novos consumidores, o passa-palavra eletrónico - eWOM, A rede social Facebook, o *Brand Engagement* e o *Brand Equity*. No capítulo III, elaborámos um breve historial sobre a marca Pousadas de Portugal e caracterizámo-la sumariamente. No capítulo IV, Metodologia de Investigação, apresentamos a metodologia adotada nesta investigação, identificando a questão de investigação definindo os objetivos do estudo, o *design* da investigação, descrevendo-se a forma como os dados foram recolhidos e analisados e finalizamos com descrição do caso de estudo. No capítulo V, Análise da página de

¹ PageMatch é uma aplicação informática da Socialbaker, de acesso gratuito, que procura identificar as semelhanças e as diferenças nas métricas no envolvimento no Facebook, apresentado mais a frente neste trabalho.

Facebook da marca Pousadas de Portugal, apresentamos os resultados obtidos na análise do cálculo do envolvimento da página oficial das Pousadas de Portugal através das métricas dos indicadores digitais da ferramenta PageMatch e de Kaushik (2011), bem como a análise aos comentários dos fãs na mesma e a sua associação à marca. Por último, no Capítulo VI, Conclusões, limitações e pesquisas futuras, apresentamos as conclusões obtidas na investigação, bem como as limitações encontradas e as sugestões para futuras investigações. Após este último capítulo apresentamos, ainda, a lista de referências bibliográficas referenciadas e os anexos necessários.

Capítulo 2. Revisão de literatura

Pretendemos neste capítulo enquadrar o tema escolhido através de uma recolha de informação pertinente que nos permita reunir o conhecimento atual sobre os *social media* e em particular sobre as redes sociais como o Facebook. Queremos, ainda, perceber como as empresas de turismo podem utilizar essas ferramentas por forma a comunicar e obter um maior envolvimento com o seu público-alvo tendo em conta que o mundo virtual influencia cada vez mais diretamente o mundo físico. Queremos, por fim, compreender como as marcas estão a utilizar as redes sociais e em particular o Facebook para se aproximarem dos consumidores e a adaptarem as suas estratégias.

A revisão de literatura permitirá compreender o tema, tendo em conta a investigação que já foi realizada e identificar como é que a presente dissertação poderá contribuir, de alguma forma, para a temática apreço. Nesse sentido, serão analisados os seguintes temas: Comunicação de *marketing*, as Tecnologias de Informação e Comunicação (*World Wide Web*) e os novos consumidores, o passa-palavra eletrónico - eWOM, a rede social Facebook, o *Brand Engagement* e o *Brand Equity*

2.1. Comunicação de marketing

Segundo Kotlker e Keller (2012) a comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas pretendem informar, persuadir e lembrar os consumidores direta ou indiretamente sobre os produtos e/ou serviços que comercializam. Ou seja, a comunicação de marketing representa a voz da empresa e das suas marcas, sendo o meio pelo qual as instituições estabelecem um diálogo com os seus consumidores e constroem um relacionamento. Os mesmos autores referem que o *mix* de comunicação consiste em oito formas principais de comunicação: publicidade, promoção de vendas, eventos e experiências, relações públicas e patrocínios, marketing direto, marketing interativo, marketing de boca à boca e vendas pessoais.

A forma como as marcas comunicam e interagem com o consumidor tem sofrido grandes alterações ao longo do tempo. O'Brien (2011), refere que estas alterações são resultado de uma mudança significativa do mercado, onde os papéis se inverteram e a liderança está agora nas mãos dos consumidores. Em consequência, a comunicação e o

conteúdo das mensagens das marcas estão a sofrer alterações com a utilização da tecnologia, onde as relações humanas adquirem uma nova perspetiva, permitindo aos consumidores que cada vez estão mais ligados num universo *online* a serem mais conhecedores, críticos, desconfiados e exigentes e obrigando as empresas a alterarem as suas estratégias de comunicação (O'Brien, 2011). A informação exerce um papel fundamental nos produtos e serviços. “A informação aumenta o valor de um produto ou serviço. Quanto mais informação o consumidor tem sobre o que é vendido, mais seguro ele fica, mais valor dá ao produto e maior e será a probabilidade de efetuar a compra” (Adolpho, 2014:44). Este novo universo tem evoluído de forma significativa levando ao aparecimento de termos como Web 2.0. que ocorre hoje como todo um universo e uma nova maneira de interagir com o consumidor, permitindo ao Homem sentir o pulso de toda a Humanidade nessa veia cibernética (Adolfo, 2014). Para Kotler, Kartajaya e Setiwan (2011) a evolução do marketing, conforme se pode ver na tabela 1, exige mais do que desenvolver um bom produto e colocá-lo com preços atraentes e acessíveis aos consumidores.

Tabela 1 – Evolução do Marketing

Os campos de estudo de Marketing	O conceito de Marketing de hoje	O conceito de Marketing do futuro
Gestão do Produto	Os «quatro P» (produto, preço, ponto de venda, promoção)	Co-criação
Gestão do Cliente	STP (segmentação, <i>targeting</i> , e posicionamento)	Comunicação
Gestão da Marca	Construção da marca	Construção de carácter

Fonte: Kotler, Kartajaya, & Setiwan, 2011

Neste momento estamos perante a ascensão do marketing 3.0, ou da era movida por valores. Na era do marketing 3.0 as práticas de marketing são influenciadas por alterações no comportamento e na postura do consumidor, que exige uma abordagem mais colaborativa, cultural e espiritual. Hoje em dia os gestores de marketing de qualquer

serviço ou produto devem compreender que são igualmente consumidores de outros produtos e serviços, sendo que os consumidores também devem estar conscientes que podem ser *marketers* e que podem convencer outros consumidores. O novo sistema de confiança do consumidor passa a ser horizontal e as empresas para terem êxito devem compreender que os clientes apreciam cada vez mais a cocriação, a comunicação e o carácter (Kotler, Kartajaya, e Setiwan, 2011).

2.2. As Tecnologias de Informação e Comunicação - *World Wide Web*

Ao longo das últimas décadas o desenvolvimento do sector turístico tem acompanhado o progresso das Tecnologias da Informação e Comunicação - (TIC) e apresentado um grande interesse na exploração estratégica das TIC para gerir a informação, aumentar a eficiência e comunicar de forma mais eficaz (Law, Leung, e Buhalis, 2009).

Barwise, Elberse e Hammond (2006), evidenciam que a Internet é uma tecnologia que não só mudou a forma como os indivíduos interagem uns com os outros, como também alterou o papel dos seres humanos na sociedade, sendo o impacto no sector do turismo, bem como em qualquer outra organização, determinante para a competitividade das organizações (Poon, 1993; Sheldon, 1997).

Buhalis (2003), afirma que as TIC podem ser entendidas, geralmente, como uma grande variedade de tecnologias de *hardware* incluindo *Software*, *Groupware*, *NetWare* e *Humanware*. O autor define as TIC como a gama de instrumentos eletrónicos que facilitam a gestão operacional e estratégica das organizações, permitindo-lhes gerir as suas informações, funções e processos, bem como comunicar de forma interativa com os seus intervenientes para alcançar a sua missão e os seus objetivos.

Ramaswamy e Gouillart (2008), afirmam que com a proliferação da Internet têm aparecido novas formas de comunicação. A mudança da Web 1.0 para a Web 2.0, onde a rede social está inerente tem sido um dos desenvolvimentos tecnológicos mais significativos ao longo dos últimos anos (Xiang e Gretzel, 2010; Fotis, Buhalis e Rossides, 2011; Dwivedi, Yadav e Venkatesh, 2012). A variedade de ferramentas na Web 2.0 compreendendo: *blogs*, *vídeos*, *wikis*, salas de *chat* ou *podcasts*, facultam poderes aos

utilizadores por forma a gerarem conteúdos e a partilhar experiências numa escala sem precedentes (Tussyadiah e Fesenmaier, 2009).

Sigala (2009), refere que os utilizadores estimulados pela natureza interativa da Web 2.0 passam a estar habilitados a participar na conceção de serviços em parceria com a empresa. Inversini, Cantoni e Buhalis, (2010), salientam que os utilizadores nesta nova era adquirem o poder de influenciar a reputação *online* de uma organização, bem como a de uma marca em todo o mundo.

Jesus e Cunha (2012), consideram que talvez o mais amigável e promissor serviço da Web 2.0 seja o conjunto de ferramentas das redes sociais e permitir uma interação com o utilizador dificilmente conseguido entre outros meios de comunicação. O atrativo desse serviço é a possibilidade de retratar indivíduos e as suas relações sociais por meio de perfis criados na Web. Na rede social é indispensável analisar três verbos partilhar, comentar e gostar. O fluxo de informação e opinião nas redes sociais dependem dessas três ações pois, permitem comunicar aquilo que os utilizadores pensam, gostam, sentem e usam.

As tecnologias obtêm um efeito desmesurado sobre a maneira pela qual a experiência turística é criada (Tussyadiah e Fesenmaier, 2009). Stipanuk (1993) mencionam que embora a tecnologia possa funcionar em múltiplos papéis (como potenciadora criadora ou destruidora de experiências turísticas) a sua potencialidade no turismo contemporâneo não pode ser ignorada.

2.3. O novo consumidor

Com o surgimento das novas tecnologias o comportamento do Homem tem tido alterações significativas. Os avanços da internet inverteram o fluxo de informação do gestor da marca para o consumidor. O novo poder do consumidor está diretamente associado ao rápido e fácil acesso à informação. Para Adolpho (2014) estamos na “era das tecnologias de informação” onde, um simples *click* permite ter conhecimento sobre quase tudo o que existe.

Até ao surgimento das novas tecnologias a informação sobre a marca era controlada estrategicamente pelas organizações que a representava através de um bom autodomínio das suas relações públicas (Kaplan e Haenlein, 2010). A marca tinha um

papel determinante na comunicação ao consumidor sobre os seus produtos e/ou serviços. A imagem que a marca transmitia tornava-se num dos fatores determinantes na tomada de decisão do consumidor. Atualmente, o consumidor procura na tomada de decisão de compra toda a informação disponível na internet sobre o produto e/ou serviço, ou sobre a marca (Adolpho, 2014). O mesmo autor refere que o consumidor perante a disponibilidade oferecida pela Web 2.0 deixou de estar limitado a “ler, ouvir ou ver” e passou a ter oportunidade de “criar, produzir, sugerir, escrever e descarregar”. Para Kaplan e Haenlein (2010) as marcas estão sujeitas a serem meras observadoras daquilo que sobre elas é transmitido e muitas vezes não têm conhecimento, oportunidade ou direito sobre a informação que sobre elas é gerada.

Para O’Brien (2011), o consumidor, através dos meios digitais, detém a capacidade de transmitir uma mensagem para um maior número de pessoas. É nesta “partilha” de informação que segundo Adolpho (2014) está o poder do novo consumidor. As aplicações da Web 2.0 ofereceram ao atual consumidor novas oportunidades e um novo poder, aspetos relevados não só pela elevada informação a que tem acesso, mas também pelo facto de ter acesso a fóruns de diálogo que permitem ao mesmo confrontar as organizações representantes das marcas com as responsabilidades sociais, éticas e comerciais (Constantinides e Foutain, 2008). A possibilidade de um diálogo direto com outros consumidores e com as marcas permite aos consumidores questionar e solicitar opinião aos seus pares (Meadows-Klue, 2008). Os autores salientam que o fácil acesso à informação, ou a fluente comunicação entre os consumidores, despoletou uma crescente procura pela autenticidade.

Hoje, o acesso permanente à rede e conseqüentemente à informação tornou o consumidor mais crítico e difícil de persuadir, além de estar mais seletivo e exigente, por considerar a sua atenção um bem escasso (Adolpho, 2014). Considerando toda a informação que está ao alcance do consumidor, as marcas já não podem omitir factos aos seus consumidores, devendo-se orientar pelos princípios da ética (Holloman, 2011).

Segundo O’Connor (2001), quanto maior for a sensação de risco no contexto pré-compra, maior será a tendência do consumidor pela procura de informação segura. No caso do turismo, a necessidade de informação é enfatizada pelas características do produto/serviço turístico, entre elas a intangibilidade, dado que o produto turístico não pode ser “testado” antes da compra. Em consequência, o acesso a informações precisas e confiáveis é essencial na orientação dos consumidores. A internet será brevemente o meio

de informação principal na decisão de compra do consumidor, e portanto, é imperativo que as organizações estejam preparadas por forma a sobreviverem. Deste modo, mais do que na era da informação, vivemos na era da verdade (Adolpho, 2014).

2.4. O passa-palavra eletrónico - eWOM

No processo de comunicação os profissionais de marketing precisam de transmitir as mensagens por meio de veículos eficazes que alcancem o público e que desenvolvam canais de *feedback* de forma a monitorizar as respostas (Kotler e Keller, 2012). Marujo (2008), salienta que o processo da comunicação em turismo procura influenciar e persuadir os indivíduos a viajar com a finalidade de lhes suscitar o desejo de conhecer um determinado destino. A mesma autora, numa adaptação do modelo AIDA (captar a atenção, o interesse, o desejo e a ação) da autoria de Ladvidge-Steiner (1925), refere que a comunicação eficaz é a que faz passar o consumidor do estado cognitivo, ou do estado afetivo, ao estado comportamental, ou seja, à aquisição final. A comunicação através do eWOM transmite um efeito persuasivo e pode ser utilizado em diversos meios entre os quais: o correio eletrónico, os *blogs*, os fóruns, as comunidades online, os grupos de discussão, as salas de chat e nas redes sociais. No fundo é um depoimento positivo ou negativo de consumidores ou potenciais consumidores sobre produtos ou serviços que é exposto através da internet tornando-os credíveis na decisão de compra ou o inverso. (Hennig - Thureau et al., 2004). Atualmente, existe um número crescente de plataformas de opinião disponíveis *online* facilitando a divulgação e o acesso aos comentários, às opiniões e às sugestões de consumidores. Efetivamente, são já muitas as opiniões sobre os produtos e serviços presentes na internet disponíveis em muitas categorias, nomeadamente, hotéis, restaurantes, livros, produtos eletrónicos e jogos (Zhang, Ye, Law e Li, 2010).

Sweeney, Soutar e Mazzarol (2008), citando Berry, referem que o eWOM é particularmente importante quando os serviços são complexos e estão associados a uma perceção elevada de risco, uma vez que ele é visto como uma fonte de informação credível, onde o remetente é geralmente independente da organização que oferece o serviço e onde a sua opinião está associada a uma isenção de ganhos para a instituição ao defender esse serviço. O eWOM desempenha uma função utilitária uma vez que o turista serve-se do boca à boca eletrónico para resolver um problema, nomeadamente adquirir

mais informações dos produtos e serviços, com base nos conselhos e opiniões de outros consumidores (Hennig - Thureau & Walsh, 2003). A necessidade de informação por parte dos consumidores é muitas vezes levada a uma constante procura de informações relacionadas (Rowley, 2000). A valência da avaliação (positiva ou negativa) influencia o comportamento do consumidor, de diferentes formas, dependendo do tipo de produto conforme o risco associado à compra (Sen e Lerman, 2007). Por outro lado, esta valência de avaliações tem um impacto significativo sobre as vendas *online*, como por exemplo, vendas de quartos de hotel (Ye, Law & Chen, 2011). Os comentários positivos *online* geralmente melhoraram a percepção dos potenciais clientes relativamente aos hotéis (Vermeulen e Seegers, 2009).

Brusha (2010), defende que existem oportunidades que devem ser consideradas na utilização das Redes Sociais na área do turismo, entre elas está a probabilidade de criar novos clientes e a probabilidade de uma comunicação efetiva onde as organizações têm conhecimento do que falam de si. Em simultâneo existe a possibilidade de participar na comunicação e em consequência a organização capta e potencializa a sua relação com atuais e potenciais clientes, transpondo uma imagem de credibilidade e confiança. O mesmo autor ressalta que as pessoas que estão nas Redes Sociais estão ávidas por informação relevante e original relacionada com o turismo e quando a obtêm facilmente passam-na a outras pessoas, obtendo assim um “efeito viral”, correspondendo o eWOM a uma fonte de divulgação no turismo.

Segundo Kotler e Keller (2012: 589), “os mídias sociais dão às empresas voz e presença na Web, além de reforçarem outras atividades de comunicação”. Os autores referem que as redes sociais tornaram-se uma força importante no marketing, tanto para as empresas como para os consumidores. As redes sociais (Facebook, Twitter, MySpace, etc.) permitem um envolvimento provavelmente mais profundo e mais amplo do que nunca. Para estes autores a utilização das redes sociais permite às organizações explorar o eWOM e criar *buzz* que trazem vantagens e desvantagens para as mesmas. Kotler e Keller (2012), salientam, ainda, que os profissionais de marketing destacam duas formas específicas de eWOM: *Buzz* que produz excitação gera publicidade e transmite novas informações relevantes relacionadas com a marca e o viral, o qual denominam por “*word of mousse*” que estimula os consumidores a passarem informações sobre bens e serviços de empresas.

Leung, Law, Van Hoof e Buhalis (2013), constatam que, de facto, entre todas as fontes de informação disponíveis, a *Word -Of- Mouth* tem sido reconhecida como uma das importantes fontes de informação externa no planeamento de viagens devido à alta credibilidade que lhe é atribuída. Adolpho (2014), numa pergunta pertinente e por forma a comprovar a importância da eWOM apresenta a seguinte questão: Numa decisão de compra qual foi a última vez que a informação no mundo digital influenciou a sua decisão de compra? Esta questão colocada por este autor é de carácter introspetivo e a sua resposta está em cada leitor. Yoo e Gretzel (2011), sugerem que a WOM fornece informações para além das fronteiras do próprio círculo social. Através de pesquisa de conteúdo nos meios de comunicação sociais os consumidores não só podem adquirir informações sobre viagens de amigos e parentes que estão dentro de sua rede social, mas também adquirir informações mais extensa de utilizadores de internet em todo o mundo (Leung, Law, Van Hoof e Buhalis 2013). Contudo, as marcas também oferecem aos consumidores uma sensação de familiaridade com os produtos que, por sua vez, reduz o risco na compra (Lehmann e Winer, 1997). O conhecimento da marca desempenha um papel importante na vida dos consumidores para a tomada de decisões de compra de determinado produto e serviço e por sua vez vai ter uma influência significativa sobre a eWOM desenvolvido com amigos e familiares (Hofstede, 2001). A eWOM relaciona-se com a atitude da marca e a avaliação que os clientes fazem dela, mais do que qualquer outra fonte de influência (Godes e Mayzlin, 2004). O conhecimento sobre a marca expressa características e preferências pessoais dos consumidores (Manrai, Lascu e Babb, 2001). Os consumidores acreditam que certas marcas são símbolos de *status* e prestígio e, assim, preferem comprar produtos de marcas caras e conhecidas.

Segundo Wolny e Mueller (2013) é importante que as marcas não tentem influenciar artificialmente a eWOM, mas sim utilizar o “*insight*” gerado por esses consumidores para os entender melhor. A capacidade cocriativa dos consumidores também provoca eWOM e pode influenciar a imagem da marca e o valor percebido, por isso os comentários dos consumidores *online* podem levar a mudanças na resposta de marketing das marcas, ou podem mesmo dar novas formas às campanhas de marketing global. Devido ao crescimento na utilização da internet e ao seu papel fundamental, a eWOM tem vindo a alterar as decisões e comportamentos dos consumidores ávidos por informações e opiniões de outros utilizadores para tomarem decisões *offline* baseadas em informação que recolheram *online* (Lee, Park e Han, 2008).

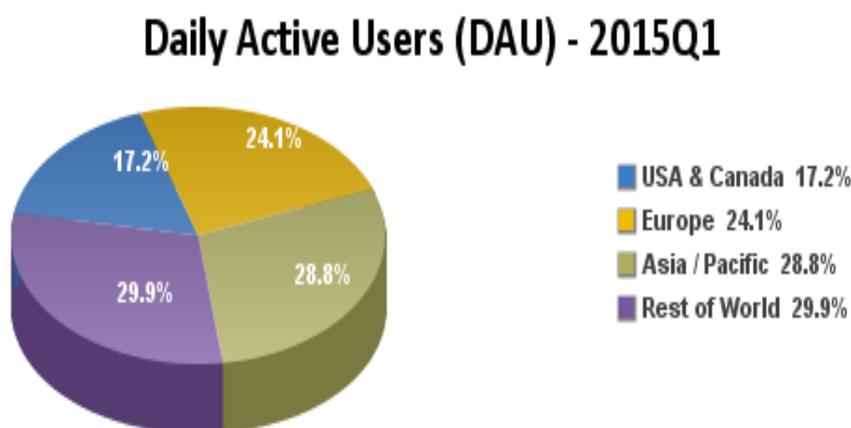
Dellarocas (2003), afirma que os gestores devem ver a eWOM como uma importante técnica de comunicação de marketing. Os consumidores ao manifestarem os desejos, necessidades e opiniões, através da eWOM contribuem para que as empresas percebam os seus clientes e, assim, obtenham vantagens competitivas (Hogan, Lemon e Libai, 2004; Rust e Thompson, 2006)

2.5. A rede social Facebook

O Facebook é uma rede social fundada em fevereiro de 2004, por Mark Zuckerberg, Eduardo Saverin, Andrew McCollum, Dustin Moskovitz e Chris Hughes, estudantes da Universidade Harvard que inicialmente tinham o objetivo exclusivo de ligar os estudantes da universidade. Ainda no decorrer de ano de 2004 o Facebook alargou-se para outras universidades e atualmente expandiu-se a todos os interessados em pertencer à mesma. Numa tradução literal de palavra Facebook composta por *face* (face) e *book* (livro) que pode ser interpretado como "livro da face".

Hoje em dia o Facebook é uma rede em constante crescimento que permite a interação dos seus utilizadores, e tem registado um crescimento exponencial nos vários continentes, como se pode observar nos gráficos 1 e 2.

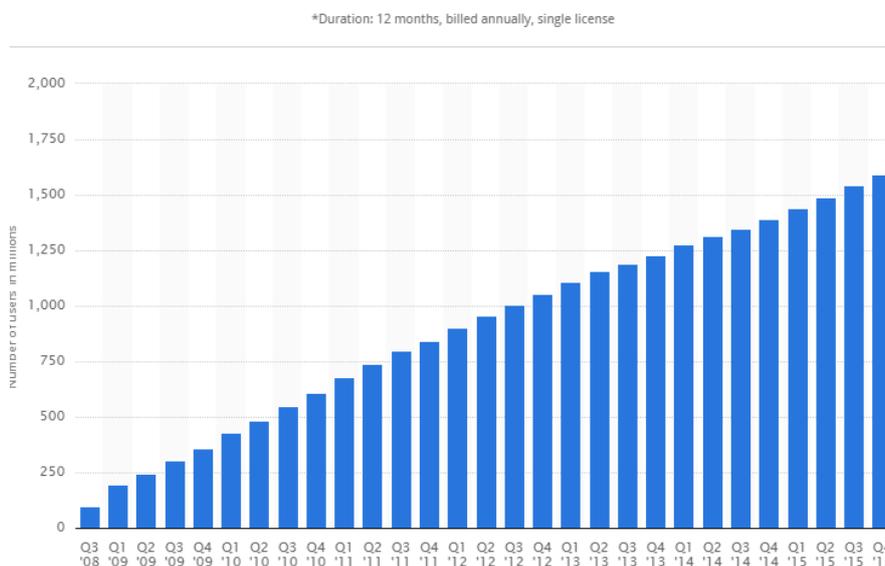
Gráfico 1 - Facebook users in the world



Fonte: Internet World Stats

Gráfico 2 - Facebook Growth in the World as of 4th quarter 2015

(in millions)



Fonte: Site Statista.com

O Facebook disponibilizou uma funcionalidade na rede denominada as *fans pages* que são diferentes das *páginas de perfil*. Uma *página de perfil* tem um limite máximo de 5 mil amigos, enquanto, que uma *fan page* para empresas não contem nenhuma restrição ao número de fãs. Para as pessoas se tornarem fãs das mesmas deverão colocar “gosto”, ao invés de aceitar um pedido de amizade. De acordo com Pereira (2010), as páginas funcionam como um perfil e quando os utilizadores adicionam as empresas, ou as marcas através do comando “gosto”, os mesmos aceitam visualizar o conteúdo que as organizações publicam, bem como permitem visualizar no seu mural as atualizações e informações publicadas pelas mesmas tendo sempre a possibilidade de interagir. O botão “gosto” que atualmente se tornou numa das imagens de marca do Facebook (divulgado além desta rede social) com a crescente importância dada à presença das marcas e segundo estudo da ExactTarget (2011), deve ser considerado como um sinal dos consumidores serem admiradores ou defensores das mesmas. As informações e publicações expostas nas páginas de Facebook são públicas e estão normalmente disponíveis a todos os utilizadores do Facebook, podendo-se encontrar as mesmas através de uma pesquisa pelo nome da marca no Facebook, por publicidade em anúncios, ou histórias patrocinadas no Facebook nas páginas recomendadas, ou através dos *plugins* sociais do Facebook, no *website* da marca.

A introdução das marcas nas redes sociais provocou uma mudança na dinâmica do intercâmbio de marketing entre as empresas e os consumidores Cvijikj e Michahelles (2013) mencionam que as redes sociais converteram-se num canal adicional para os *marketers* e que as mesmas podem ser integradas com os canais tradicionais como parte do *mix* de marketing. A esse propósito Zarella e Zarrela (2011) salientam que esta rede social é uma oportunidade para os gestores testarem novos planos de marketing. A criação de uma página na rede social permite dar “voz” a qualquer marca, negócio ou organização gratuitamente e possibilita a interação constante entre a marca e os utilizadores da rede (Ang, 2011; Yan, 2011).

Segundo a Phocuswright (empresa especializada em tecnologia da informação) citada por Digitalmarketing (2010), as redes sociais, entre elas o Facebook, são uma das ferramentas mais poderosas na área do turismo. Yan (2011), ressalva que o Facebook é uma ferramenta de enorme potencialidade para o marketing, uma vez que permite às marcas terem acesso à informação publicada pelos utilizadores, tal como estes expõem a sua vida e as suas preferências e os seus desejos nesta rede social (Blyth, 2011). As marcas podem, assim, dirigir mensagens individuais e personalizadas ao consumidor baseando-se na informação a que têm acesso (Ang, 2011). Brusha (2010), refere que a utilização das redes sociais, entre elas, o Facebook, na área do Turismo possibilita: (1) novos clientes, uma vez que aumenta a probabilidade de chegar a novas pessoas; (2) comunicação efetiva, uma organização que interaja com o seu público, atrai e potencializa a sua relação com atuais e potenciais consumidores, ao transmitir uma imagem de credibilidade e confiança; (3) *Word of mouth*, uma das mais poderosas fontes de divulgação na área do turismo. (4) gestão da reputação *online*: ao estar presente nas redes sociais e ao elaborar uma monitorização e controle constante. Assim, a empresa consegue gerir a imagem da sua marca; (5) tecnologia divertida: as organizações turísticas podem utilizar todas as ferramentas e aplicações *online*, por forma a criar publicações originais e mais atrativas tais como: vídeos, artigos, álbuns de fotos, grupos de discussão, eventos *online*, concursos, etc.; (6) conceber parcerias com marcas complementares aos seus serviços e produtos turísticos; (7) divulgar uma região, as organizações de turismo estão inseridas num determinado território, sendo relevante, despertar a curiosidade do público, por forma, a que pretendem visitar e conhecer determinada região.

Para Cvijikj e Michahelles (2013), o Facebook oferece cinco ferramentas para as empresas que utilizam a plataforma para fins de marketing: Anúncios do Facebook, Páginas de Marca, Social *Plugins*, Aplicativos do Facebook e histórias patrocinadas.

Cvijikj e Michahelles (2013), salientam ainda, que os seguidores (consumidores e potenciais consumidores) de uma marca podem revelar o seu envolvimento com a página da marca no Facebook através de 4 formas principais: (1) publicando um conteúdo no mural da marca (dependendo da política de comunicação definida pela empresa), (2) comentando uma publicação da marca, (3) indicando interesse numa publicação existente pressionando o botão "gosto", ou (4) partilhando uma publicação da marca no seu perfil pessoal.

Para Arcos, Gutiérrez e Hernanz (2013), a capacidade de explorar as redes sociais adequadamente é uma questão chave e, por isso, as marcas devem prestar atenção aos líderes de opinião (como escritores de *blogs*, pessoas influentes, peritos no assunto em questão, ...) pois os mesmos desempenham um papel importante na divulgação da mensagem que a marca pretende comunicar e, sobretudo, porque a sua credibilidade transmitida aos consumidores é maior do que a dos anúncios pagos. Torna-se também necessário analisar o "*feedback*" dos utilizadores e observar as conversas nas redes sociais, uma vez que estas permitem às marcas aprender sobre as necessidades e desejos dos clientes, proporcionando a participação de membros da comunidade na cocriação de valor através da conceção de ideias. McCracken (2011), conclui ainda que, caso as instituições consigam transpor os seus objetivos podem provocar que a mentalidade de atuar de um grupo no Facebook se efetive a seu favor, tornando os seus fãs grandes aliados na promoção e divulgação da sua marca.

2.6. Brand Engagement

Segundo Bowden (2009), inicialmente o conceito de *Engagement* na literatura estava relacionado com comportamento organizacional por forma a explicar o compromisso dos colaboradores com as organizações. Verificou-se que, quanto maior fosse o envolvimento dos colaboradores no seu local de trabalho, maior seria a motivação, que por consequência, aumentaria a produtividade. Recentemente, segundo o mesmo autor, o conceito de *Engagement* foi adotado no contexto de modelos de avaliação da relação dos consumidores com as marcas de modo a medir a força das relações de uma instituição com os seus clientes, baseado na profundidade dos laços racionais e emocionais entre as marcas e os consumidores, que apresentam sentimentos de confiança, integridade, orgulho e paixão. O mesmo autor salienta que o processo de *Engagement* contém três fases: na primeira verifica-se o envolvimento calculado com a marca; na

segunda, concebe-se o aumento dos níveis de envolvimento, suportado por um maior nível de satisfação e confiança; e na terceira, e última fase, efetua-se o desenvolvimento de um compromisso afetivo, que poderá levar a um estado mais prolongado de fidelização por parte do consumidor em relação a marca.

Mollen e Wilson (2010), descrevem “Brand *Engagement*” dentro de contextos específicos *online*. Os autores definem *Engagement* como um compromisso cognitivo e afetivo com uma relação ativa a uma marca “personificada” por um *website*, ou outras entidades mediadas por um computador, com o intuito de comunicar o valor da marca, que se caracteriza pela satisfação do valor instrumental (utilidade e relevância) e pelo valor experiencial (emocional). Mollen e Wilson, (2010) abordam o *Engagement* como o resultado de interações repetidas que reforçam o investimento emocional, psicológico e físico que um consumidor faz numa marca, referindo ainda a tendência dos *marketers* para encararem o *Engagement* como um processo *online* crítico que permite aumentar o *Brand Equity*.

Cvijikj e Michahelles (2013), citando Algesheimer et al. (2005), afirmam que uma das primeiras definições de *Engagement* dentro de comunidades de marca é a “motivação intrínseca do consumidor para interagir e cooperar com os membros da comunidade”. Brodie, Hollebeek e Smith (2011), consideram que o conceito de *Engagement* do consumidor presume uma ligação emocional à marca e que este encerra em si outros conceitos, tais como, envolvimento, compromisso, confiança e lealdade, que podem funcionar como antecedentes ou consequências. Os mesmos autores acrescentam, ainda, a dimensão da participação, defendendo que no campo do marketing relacional e de serviços o *Engagement* descreve as experiências interativas e co-criativas entre os atores de uma relação transacional. Brodie, Hollebeek e Smith (2011), defendem também que o conceito de *Engagement* é de natureza multidimensional e está sujeito às especificidades de expressão de dimensões cognitivas, emocionais e comportamentais num determinado contexto.

Tsai e Men (2013), salientam que as novas tendências do quotidiano centrado nas redes sociais estão a revolucionar o modo como os consumidores interagem com as marcas e as instituições. Deve-se salientar que estes novos métodos de *Engagement* das marcas nas redes sociais com o seu público oferecem novas oportunidades para as mesmas obterem valor dos potenciais consumidores e dos já existentes. Kabadayi e Price (2014), indicam que as marcas agora podem comunicar mais facilmente com o público

através dos *sites* de redes sociais, obter sugestões, responder ao público, aumentar a oferta, lidar com problemas e facultar um serviço melhor. Tsai e Men (2013), salientam que o *Engagement* é especialmente relevante nos *Social networking sites* (SNS), sendo que os SNS são centrados em relacionamentos e na partilha entre utilizadores. A utilização das páginas de SNS incluem as marcas e, por consequência, levarão a uma construção de relações significativas, ou seja, uma marca que utilize os SNS na comunicação permite ao seu público um *Engagement* quando o mesmo lê e comenta as publicações das marcas, expressando os seus sentimentos, ou quando partilha o conteúdo com o seu grupo social. O *Engagement* inclui interações do consumidor e das organizações e de comunicações entre consumidor e consumidores dando origem ao eWOM das marcas (Gummerus, Liljander, Weman e Pihlström, 2012). Cvijikj e Michahelles (2013), sublinham que através da compreensão dos fatores que influenciam, ou que podem aumentar o nível de *Engagement* dentro das comunidades de marcas *online*, os gestores podem alcançar resultados tais como o aumento do eWOM e a melhoria das atitudes dos consumidores em relação à marca e, em consequência, impulsionar a rentabilidade da instituição. Tsai e Men (2013), acreditam que os utilizadores das redes sociais, tais como o Facebook, podem ser divididos em três níveis de *Engagement* com as marcas. No primeiro nível, os autores evidenciam que o comportamento dos utilizadores é abrangido no consumo de conteúdos (visualização de vídeos e imagens, ler análises de produtos) sendo a atuação *online* dos mesmos considerada relativamente passiva. No segundo nível, Tsai e Men (2013), referem que o comportamento dos utilizadores diz respeito à contribuição para o conteúdo da página, ou seja, na interação com o conteúdo provido e fornecido pelas marcas, ou outros utilizadores, surgindo uma interação quando os utilizadores comentam sobre as publicações (fotos, vídeos e notícias) nas páginas de marcas no Facebook, sendo a atuação *online* dos mesmos considerada moderada. No terceiro e último nível, os autores consideram que o comportamento dos utilizadores é evidenciado pela criação de conteúdos tais como: avaliações pessoais sobre produtos, publicações e partilhas de vídeos e imagens nas páginas das marcas no Facebook, sendo a atuação *online* dos mesmos considerada efetiva.

Muntinga, Moorman e Smitt (2011), sustentados nas atividades que um consumidor faz *online*, referente ao relacionamento com as marcas, definem as mesmas, como, *Consumer's online brand-related activities* (COBRA). Os autores definem

COBRA como o reflexo do *Engagement* entre o consumidor e a marca *online* acreditando que existem três dimensões, que refletem o nível gradual de envolvimento com conteúdo das marcas nos media sociais, ou seja: consumir, contribuir e criar. Muntinga, Moorman e Smit (2011), observam ainda que o primeiro nível (consumir) é passivo e os outros dois níveis (contribuir e criar) são ativos. Os utilizadores devem sentir-se motivados de modo a interagir na rede social. Segundo Shu e Chuang (2011), os consumidores utilizam as redes sociais de acordo com sete motivações principais: (1) o entretenimento; (2) a possibilidade de criação; (3) o fortalecimento e a manutenção dos laços sociais pré-existentes; (4) a oportunidade de aumentar a sua perceção e aprendizagem em relação a seus laços sociais; (5) a melhoria da compreensão do seu próprio envolvimento social; (6) a confiança na rede assim como nos outros utilizadores e (7) a visão da rede social como fonte de informações. Tsai e Men (2013), de acordo com COBRAS de Muntinga et al (2011), referem que os utilizadores do Facebook podem ser consumidores e contribuidores, de acordo com os seus interesses e as suas motivações em atuar de forma passiva, ou ativa na rede social.

2.7. Brand Equity - O valor da marca

O *Brand Equity* é definido como o valor agregado atribuído a bens e serviços, sendo que esse valor se pode refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na rentabilidade. Os autores mencionam que um dos ativos intangíveis mais valiosos de uma organização é a marca, e compete aos *marketers* gerir adequadamente o seu valor (Kotler e Ketler, 2012).

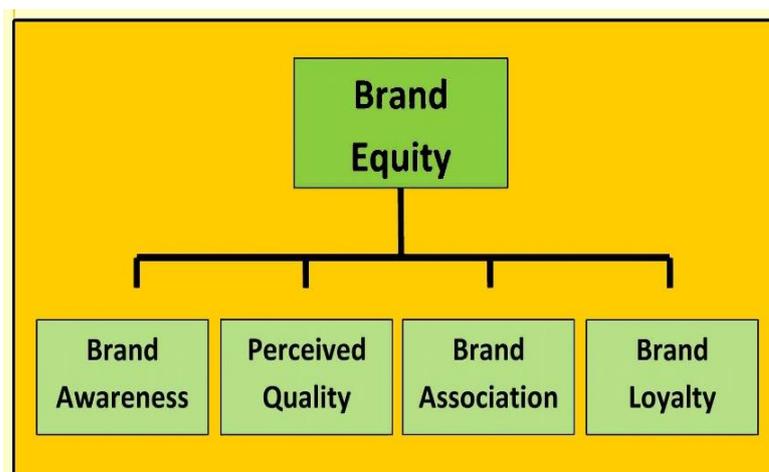
Segundo Aaker (1998), o *Brand Equity* é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, ao seu nome e ao seu símbolo, que se somam, ou se subtraem do valor proporcionado por um produto, ou serviço de uma empresa para os consumidores. Kotler e Keller (2012:259), complementam a afirmação de Aaker ao afirmarem que: “*Branding* significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca”. Tem tudo a ver com criar diferenças. Os profissionais de marketing precisam ensinar aos consumidores “quem” é o produto - batizando-o e utilizando outros elementos de marca para identificá-lo”. Os mesmos autores afirmam que os *marketers* devem também esclarecer os consumidores para que os mesmos saibam “a que” se destina o produto e “porque é que” se devem

interessar pelo mesmo. O *Branding* diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o cliente a organizar o seu conhecimento sobre produtos e serviços, de forma a que torne a sua tomada de decisão mais esclarecida e, nesse processo, produza valor à organização.

Para Carvalho (2007), citando Kapferer e Keller, a marca exerce funções (identificação de origem, redução de risco na tomada de decisão, redução de tempo e custo de procura, fidelidade e garantia de relacionamento, nível de qualidade, ética, criação de laços, proteção jurídica, expectativa de lucros, posicionamento, etc.), tanto para os consumidores, como para as organizações. Essas funções vão para além da simples diferenciação e identificação do produto, permitindo também aferir a importância e a utilidade da marca. Zhu e Kuo (2010), salientam que se os consumidores recordarem e identificarem uma determinada marca (notoriedade da marca) e num conjunto de associações detenham uma imagem positiva da mesma, a organização obterá uma construção consistente do valor da marca.

Para Sampaio (2002), o objetivo da gestão de marca (*Branding*) é ampliar o valor patrimonial dela, ou *Brand Equity*. Para o autor, a expressão *Brand Equity* refere-se ao conceito do valor da marca ou, ainda, como a força de uma marca pode ser convertida para um produto ou serviço. Aaker (1997), menciona que o *Brand Equity* concebe valor, não só para o consumidor, bem como, para a empresa. O valor da marca para os clientes auxilia no processo de interpretação, processamento e enriquecimento de informações sobre a mesma. O mesmo autor salienta, ainda, que o *Brand Equity* afeta a confiança do consumidor (por experiência anterior ou familiaridade) e promove a possibilidade de aumento da satisfação na aquisição dos produtos e/ou serviços dela. Aaker (1997), considera que o *Brand Equity* tem quatro elementos (Figura 1): notoriedade da marca; qualidade percebida, associação à marca e fidelidade à marca (Aaker e Joachimsthaler, 2000).

Figura 1 - Brand Equity



Fonte: Adaptação do modelo Aaker & Joachimsthaler

Por forma a descrever a relação entre o impacto das redes sociais e a funcionalidade para cada elemento do *Brand Equity* Babac (2011), através Honeycomb Modelo por Smith (2007) e do *Brand Equity* baseadas no cliente por Aaker (1991), elabora uma estrutura complementar, conforme a Figura 2. O autor relaciona a identidade e a conversação com a notoriedade à marca (Figura 2). A dimensão da identidade consiste na amplitude em que indivíduos, ou organizações revelam a sua identidade pública, através da divulgação de informações pessoais, ou corporativas (por exemplo, nome, idade, género, profissão, localização) na rede social. As pessoas nas redes sociais transmitem a informação, conscientemente ou inconscientemente, sobre si mesmos que os retrata, através da autorrevelação de informações subjetivas, tais como pensamentos, sentimentos, através do gosta e não gosta (Kietzmann et al., 2011). A dimensão da conversação do Modelo Honeycomb é a comunicação dos indivíduos entre si através da rede social. Os *sites* das redes sociais têm como pretensão facilitar a conversa entre indivíduos e os seus interesses (Kietzmann et al., 2011). Nos *sites* de redes sociais as pessoas envolvem-se em conversas por vários motivos. Os autores salientam que em *Tweets*, *Blogs*, atualizações de *status* e nas partilhas de publicações das redes sociais podem ser meros esforços individuais para encontrar pessoas, informações, construir autoestima ou estabelecer-se como um líder de opinião. As pessoas através da participação de uma conversa nas redes sociais pretendem fazer-se ouvir e/ou causar impacto em vários assuntos, tais como causas humanitárias, discussões sobre política,

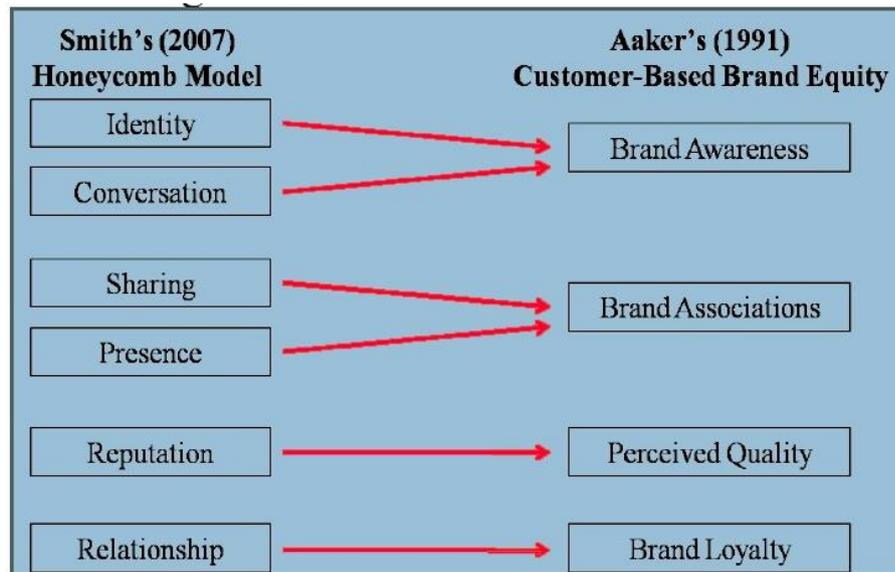
revelar interesses, etc. (Kietzmann et al., 2011). Os autores afirmam que uma consequência fundamental da dimensão de conversação é o “Poder” ser parte da conversa sobre uma marca, ou de uma organização. As conversas são como “peças de um quebra-cabeça” em constante alteração, que quando agregadas combinam-se para produzir uma imagem ou uma mensagem (Kietzmann et al., 2011).

Babac (2011), relaciona a partilha e a presença, conforme Figura 2, com a associação à marca. A partilha consiste na amplitude em que um indivíduo troca, distribui e recebe publicações nas redes sociais. Como o termo "social" implica, o intercâmbio entre indivíduos é uma funcionalidade crucial nesses *sites*. Uma consequência fundamental que emerge na partilha de publicações é o potencial de transmitir exponencialmente novas ações. As organizações precisam perceber que através da partilha de publicações, comunicam os seus valores e criam uma imagem com o potencial de transmitir impressões na mente dos indivíduos (Kietzmann et al., 2011). A dimensão da presença é, aproximadamente, a amplitude de um indivíduo poder saber se os seus pares estão disponíveis *online*. A dimensão de presença inclui informações sob cada indivíduo no sentido transmitir se o mesmo está no mundo virtual e/ou no mundo real. Ou seja, a presença funciona como uma ponte que liga as realidades real e virtual (Kietzmann et al., 2011). As organizações precisam reconhecer que um alto nível de presença nas redes sociais é suscetível de criar laços mais fortes (Kietzmann et al., 2011).

Babac (2011), relaciona a reputação conforme a Figura 2, com a qualidade percebida. A dimensão da reputação consiste no grau em que cada indivíduo é capaz de identificar a posição relativa da pessoa (incluindo a própria posição) nas redes sociais. Nestas, a reputação pode ser obtida através da partilha de publicações, pensamentos expressos e gostos (Kietzmann et al., 2011).

Babac (2011), associa a relação (Figura 2) com a fidelidade à marca. A dimensão de relações revela-se na amplitude de cada indivíduo poder relacionar-se com outros indivíduos nas redes sociais. A palavra "relação" é usada para um tipo de associação, formada entre indivíduos, isto é, amizade, unindo grupos, copresença num *site* de rede social, etc., que por sua vez poderá levar à conversa e às ações (Kietzmann et al., 2011). Para os mesmos autores esse relacionamento poderá ser "influenciador" no envolvimento que as organizações pretendem nas redes sociais. As mesmas precisam entender como podem manter relações e, subsequentemente, aumentar o seu envolvimento. (Kietzmann et al., 2011).

Figura 2 - Impacto das redes sociais VS Brand Equity



Fonte: Adaptação do modelo Smith Vs Aaker

Hutter, Hautz, Dennhardt e Füller (2013), afirmam que consumidores que estejam diretamente envolvidos com as atividades de *Social Media* de uma marca (*Brand Engagement*) alcançam um maior empenho com a respectiva página e adquirem um melhor conhecimento da mesma. Os autores ainda referem que os consumidores nas redes sociais ao proporcionarem um eWOM positivo (intenção de compra) geram argumentos de relevância no que diz respeito ao valor da marca, auxiliando o enriquecimento de informações sobre a mesma. Kietzmann, Hermkens, McCarthy e Silvestre (2011), afirmam que nas redes sociais a identidade da marca é classificada de acordo com a acumulação de comunicação de experiências no seio da comunidade. A credibilidade da marca depende da confiança dos utilizadores onde o “diálogo” é a nova publicidade (Kotler, Kartajaya e Setiwan, 2011). As organizações deverão ter valores claros e não abdicar deles, deverão ser honestas, estarem presentes e serem interessantes. As instituições deverão prestar atenção ao que os fãs querem ouvir, sobre o que querem falar, quais são os seus interesses perceber quais os temas que interferem nos seus interesses por forma a uni-los. (Solomon, 2009; Kietzmann, J. et al., 2011; Kotler et al., 2011).

Capítulo 3. A marca Pousadas de Portugal: breve historial e sua caracterização

3.1. Breve historial

As Pousadas de Portugal foram criadas pela Lei 31.259, de 1 de maio de 1941, por iniciativa do escritor, jornalista e político António Ferro, homem forte do *Estado Novo* que referia que a missão das pousadas seria o de alojar os visitantes e fornecer-lhes a alimentação sempre no respeito do estilo e tradições de cada região. A primeira unidade da rede hoteleira a ser inaugurada foi no Alentejo, na cidade fronteiriça de Elvas, decorria o ano de 1942. Nos anos cinquenta o conceito de Pousada foi alargado com o surgimento das "Pousadas Históricas". Assim, foram recuperados edifícios e monumentos históricos tais como: castelos, conventos e mosteiros, alguns abandonados, ou em estado de degradação. Foram recuperados vários imóveis com a finalidade de os rentabilizar para a área do turismo. A primeira pousada a ser criada, segundo o conceito de "Pousadas Históricas", foi a Pousada do Castelo, em Óbidos. Em consequência desta política, em 1995, a *American Society of Travel Agents (ASTA)* e a *Smithsonian Foundation* atribuíram às *Pousadas de Portugal* um prémio. Esse prémio, anual e de carácter mundial, é atribuído às instituições com um papel preponderante na defesa do património cultural e ambiental para fins turísticos.

Inicialmente as Pousadas de Portugal eram administradas pela empresa ENATUR - Empresa Nacional de Turismo, S.A. que detinha a totalidade do património das Pousadas e procedia à sua gestão. No decorrer de ano de 2003, o Governo português, presidido então por Durão Barroso, e perante uma situação de acumulação de resultados líquidos negativos, decidiu privatizar 49% do capital da empresa, bem como ceder a privados e a outros atores a exploração das Pousadas de Portugal. Os 49% do capital foram então distribuídos pelas seguintes instituições: 59,8% Grupo Pestana, 25% Grupo Caixa Geral Depósitos, 15% Fundação Oriente e os restantes 0,2% Viagens Abreu, S.A. e à Portimar. Recentemente, o Grupo Pestana comprou os 13% de participação à Caixa Capital, sociedade de capital de risco da Caixa Geral de Depósitos. Atualmente, a Empresa Nacional de Turismo (Enatur) entidade concessionária das Pousadas de Portugal é detida em 51% pelo Turismo de Portugal e em 49% pelo GPP, que por sua vez, tem como acionistas o Grupo Pestana, a Caixa Capital e a Fundação Oriente. Com as

mudanças na estrutura a empresa fundada por Dionísio Pestana passa a deter quase a totalidade do capital. O Grupo Pestana tornou-se, assim, responsável pela exploração da rede atual de Pousadas de Portugal, desde 1 de Setembro de 2003, por um período de 15 anos, com possibilidade de extensão por mais 5 anos, caso fosse cumprido um Plano de Expansão Complementar (mais de um 2/3 Pousadas, ou mais 200 quartos) e também com a possibilidade de extensão por mais outros 5 anos caso seja cumprido o Plano de Internacionalização das Pousadas de Portugal, correspondendo a 300 quartos, ou 5 novas Pousadas, situadas em edifícios de origem portuguesa de reconhecido valor histórico ou cultural. Nesse âmbito a marca, em outubro de 2005, abriu a primeira Pousada de Portugal fora do País. Trata-se da Pousada do Convento do Carmo, em Salvador da Baía, no Brasil, instalada no antigo Convento dos Carmelitas, construído no século XVI. A recuperação do edifício enquadrou-se no projeto de requalificação do centro histórico da cidade, classificada pela Unesco como Património Mundial. Numa ótica de internacionalização o Grupo Pestana pretende ainda abrir novas pousadas no Oriente (Goa, Macau), em África (Cabo Verde e Moçambique) e em novos locais no Brasil.

A marca Pousadas de Portugal, à data, é constituída por 36 unidades hoteleiras, em Portugal conforme Figura 3, distribuídas da seguinte forma:

Pousadas do Algarve:

- ❖ Palácio de Estoi – SLH - Pousada *Historic & Design*
- ❖ Sagres - Pousada de Natureza
- ❖ Convento de Tavira - Pousada *Historic*

Pousadas do Alentejo:

- ❖ Convento de Évora - Pousada *Historic*
- ❖ Castelo de Alcácer do Sal - Pousada *Historic & Design*
- ❖ Mosteiro do Crato – SLH - Pousada *Historic & Design*
- ❖ Convento de Arraiolos - Pousada *Historic & Design*
- ❖ Convento de Vila Viçosa- Pousada *Historic*
- ❖ Castelo de Estremoz- Pousada *Historic*
- ❖ Castelo de Alvito - Pousada *Historic*
- ❖ Convento de Beja - Pousada *Historic*
- ❖ Marvão - Pousada de Charme

Pousadas de Lisboa:

- ❖ Castelo de Palmela- Pousada *Historic*
- ❖ Castelo de Óbidos - Pousada *Historic*
- ❖ Palácio de Queluz- Pousada *Historic*
- ❖ Ourém - Pousada *Historic*
- ❖ Castelo de Setúbal - Pousada *Historic*
- ❖ Pestana Cidadela Cascais - Pousada *Historic*
- ❖ Lisboa, Praça do Comércio - SLH - Pousada *Historic*

Pousadas do Centro:

- ❖ Serra da Estrela - Pousada *Historic*
- ❖ Viseu - Pousada de Charme
- ❖ Ria - Aveiro - Pousada de Natureza
- ❖ Convento de Vila Pouca da Beira - Pousada *Historic*
- ❖ Convento de Belmonte - Pousada *Historic*
- ❖ Condeixa- Coimbra - Pousada de Charme

Pousadas do Norte:

- ❖ Mosteiro de Amares - SLH - Pousada *Historic & Design*
- ❖ Viana do Castelo - Pousada de Charme
- ❖ Mosteiro de Guimarães- Pousada *Historic*
- ❖ Caniçada - Gerês - Pousada de Natureza
- ❖ Palacete Alijó, Douro - Pousada de Charme
- ❖ Bragança - Pousada de Charme
- ❖ Valença - Pousada de Charme
- ❖ Marão - Pousada de Natureza
- ❖ Pestana Palácio do Freixo - Pousada *Historic*

Pousadas dos Açores:

- ❖ Forte Angra do Heroísmo - Pousada *Historic & Design*
- ❖ Forte da Horta - Pousada de Charme

Figura 3 - Mapa das Pousadas de Portugal



Fonte: Elaboração própria

3.2. Estratégia da marca Pousadas de Portugal

A estratégia da marca Pousadas de Portugal é baseada numa tipologia de produtos e serviços turísticos que organiza as Pousadas em quatro conceitos temáticos: *Historic & Design*, *Historics*, *Charme* e *Natureza*. Pretende com esta oferta diferenciada e com preços distintos ajudar os consumidores a escolher no leque de oferta disponibilizado, consoante as suas expectativas e os seus desejos e necessidades, por forma a providenciar uma vivência única. Assente no pilar estratégico da identidade cultural de cada região, as Pousadas de Portugal pretendem reforçar o seu posicionamento num conjunto de valores e significados associados à história, à enogastronomia, à cultura e património de Portugal. Miguel Velez, administrador das Pousadas de Portugal, numa entrevista ao jornal Sol, em 11 de novembro de 2014, afirmou que um dos objetivos é fazer de cada momento um encontro com a história, referindo, ainda, que em todas as pousadas além das várias peças que contam a história do local, da região e do País, também contam a história na primeira

pessoa e nos diferentes momentos de contacto com o cliente. Salientou que todos os momentos serão úteis para fazer valer os elementos diferenciadores das Pousadas de Portugal e "namorar" quem as visita, onde a relação com os hóspedes e clientes se irá distinguir nos pequenos detalhes. Miguel Velez afirmou que estes momentos servirão para criar laços com os clientes e que se pretende que sejam um canal de identificação, que os faça regressar, para continuarem a disfrutar desde a gastronomia ao conforto oferecidos nas unidades hoteleiras, à história de cada Pousada e de cada recanto de Portugal. Miguel Velez referiu, ainda, que a gastronomia será o eixo mais forte da "Portugalidade", quer pela oferta, quer pelos eventos e também pela forma como irá contar a história do País, na perspetiva de manter o legado, baseado num serviço personalizado, conforme queria o criador da marca, António Ferro. Este político afirmava que «Quando um hóspede deixar de ser tratado pelo nome para ser conhecido pelo número de quarto que ocupa, estaremos completamente desviados do espírito das Pousadas.»

Segundo a instituição a proposta de valor da marca é centrada na satisfação das necessidades do cliente, através de um *mix* de produtos de qualidade superior e competitivos que mantêm uma ótima relação custo-benefício favorável ao consumidor, transmitindo um estilo próprio, caracterizado pela experiência e vivência únicas, associados à diversão e ao bem-estar, que aliado à história, à cultura e ao património pretendem gerar uma relação de confiança com os clientes. A imagem associada à marca visa o sentimento de satisfação do cliente onde a mesma pretende criar um vínculo entre o consumidor e esta. As Pousadas de Portugal pretendem associar a sua marca ao respeito pelo meio ambiente. Na sua atividade diária, asseguram que o grupo promove um ambiente saudável e preservado no qual há respeito pela diversidade humana, natural e cultural. Algumas unidades Pestana estão inseridas ou encontram-se próximas de áreas protegidas e por possuírem relevantes atributos ecológicos a política do Grupo é respeitá-las e preservá-las, bem como participar em iniciativas de proteção realizadas pelas entidades gestoras das mesmas. O Grupo Pestana aposta, assim, num serviço de qualidade, tentando antecipar as necessidades e desejos dos seus clientes através da criação de produtos turísticos inovadores e especializados que permitem às suas unidades hoteleiras atrair uma maior procura e diferenciar os seus produtos. A segurança é uma exigência fundamental para garantir a confiança dos clientes. Desta forma, o grupo informa que o cumprimento de rigorosas normas de segurança, avaliação de riscos e boas práticas que permitem garantir que a segurança é uma prioridade diária desta cadeia. O

grupo também associa a sua imagem a parcerias com carácter social. Desde 2008 que promove em Portugal a campanha “Obrigado por ajudar”. Esta campanha oferece aos consumidores a possibilidade de contribuírem com 1€ no *check out* para um maior bem-estar social das comunidades locais. O valor angariado reverte inteiramente a favor de instituições locais de solidariedade social (Acreditar em Lisboa, a Crescer Ser no Porto, o Lar Bom Samaritano no Algarve e a Criamar na Madeira). Durante o ano de 2014 o apoio dado pelo Grupo Pestana e os seus clientes nas diversas áreas geográficas totalizou 319.379,42€.

3.3. Identidade da Marca Pousadas de Portugal

O Grupo Pestana indica que decidiu manter a marca Pousadas de Portugal para mais facilmente atingir os mercados emissores. Com a necessidade de comunicar a imagem através da identidade da marca criou um novo logótipo e símbolo com novos *slogans* e uma nova assinatura. A empresa inicialmente não pretendeu romper totalmente com o conceito do antigo logo, mas modernizá-lo passando a utilizar várias cores e optou por retirar a data de 1942, referente à primeira Pousada de Portugal. Atualmente o novo logo com a sua assinatura “*Monument a Historic Hotel*” conforme a Figura 4, pretende que o mercado identifique o conceito e a tipologia do grupo. A atual assinatura passou a destacar a marca Pestana baseada numa estrutura suportada numa identidade de dupla marca. A marca Pestana tem agora destaque e reforça os pontos de diferenciação frente aos concorrentes, tornando-a como símbolo de uma categoria de produto, valorizando a marca Pousada de Portugal ao torná-la especial e distinta.

Figura 4 - Logótipos da marca



Fonte: Site Pousadas de Portugal

Com o objetivo de promover os seus serviços e produtos a marca Pousadas de Portugal utiliza vários *slogans*, tais como:

- ❖ “*Living History Pousadas de Portugal*”

- ❖ “Parta nesta viagem e descubra o País das *Pousadas de Portugal*”

- ❖ “Queremos que a sua experiência connosco seja um momento memorável... Esperamos por si”

- ❖ “Fique por aqui. Aproveite o que também é seu. Aproveite as *Pousadas de Portugal*”

- ❖ “Ofereça um Castelo!”.

3.4. Valor da Marca Pousadas de Portugal associado ao Grupo Pestana

De acordo com o Atlas da Hotelaria em Portugal, publicado pela Deloitte Consultores, S.A., verificou-se que nos anos de 2012, 2013 e 2014 o Grupo Pestana foi líder no sector hoteleiro em Portugal. A marca Pestana foi avaliada em 104 milhões de Euros, figurando na 30ª posição do ranking de marcas portuguesas mais valiosas pelo Brand Valuation Forum, em março de 2012. Ainda, em 2012, a marca Pestana Hotels & Resorts classificou-se na 122ª posição entre as maiores do mundo, de acordo com o ranking HOTELS 325, e em 2013 subiu para a 121ª posição.

Figura 5 - Ranking de Grupos Hoteleiros

Ranking dos Grupos hoteleiros / Entidades de management em Portugal
(número de unidades de alojamento)

Posição	Grupo hoteleiro / Entidade de management		Empreendimentos turísticos		Unidades de alojamento ¹		Câmaras		Presença internacional	
	Atual	2014	N.º	% do total	N.º	% do total	N.º	% do total		
1	1	☰	Pestana Hotels & Resorts / Pousadas de Portugal ²	62	3,6%	6.953	5,3%	14.270	5,0%	✓
2	2	☰	Vila Galé Hotéis	18	1,0%	3.884	3,0%	7.866	2,8%	✓
3	3	☰	Accor Hotels	31	1,8%	3.235	2,5%	6.407	2,2%	✓
4	4	☰	Tivoli Hotels & Resorts	12	0,7%	2.477	1,9%	5.354	1,9%	✓
5	6	⬆	SANA Hotels	13	0,8%	2.088	1,6%	4.105	1,4%	✓
6	7	⬆	VIP Hotels	12	0,7%	2.064	1,6%	4.255	1,5%	✓
7	8	⬆	Hoti Hotels/ Meliá Hotels & Resorts	14	0,8%	1.887	1,4%	3.781	1,3%	✗
8	-	-	InterContinental Hotels Group - IHG	9	0,5%	1.659	1,3%	3.299	1,2%	✓
9	9	☰	Dom Pedro Hotels	7	0,4%	1.399	1,1%	2.915	1,0%	✓
10	-	-	NAU Hotels & Resorts	10	0,6%	1.344	1,0%	3.675	1,3%	✗
11	11	☰	Continental Hotels	11	0,6%	1.288	1,0%	2.641	0,9%	✓
12	-	-	Luna Hotels and Resorts	11	0,6%	1.249	1,0%	2.678	0,9%	✓
13	12	⬇	Hotéis Real	8	0,5%	1.231	0,9%	2.561	0,9%	✗
14	13	⬇	HF Hotéis Félix	7	0,4%	1.211	0,9%	2.425	0,8%	✗
15	14	⬇	Inatel Turismo	16	0,9%	1.210	0,9%	2.420	0,8%	✗
16	16	☰	Marriott	5	0,3%	1.148	0,9%	2.268	0,8%	✓
17	17	☰	Porto Bay Hotels & Resorts	7	0,4%	1.121	0,9%	2.265	0,8%	✓
18	18	☰	Starwood Hotels & Resorts	5	0,3%	1.096	0,8%	2.530	0,9%	✓
19	19	☰	Turim Hotéis	11	0,6%	1.065	0,8%	2.628	0,9%	✗
20	-	-	Sonae Turismo	9	0,6%	1.002	0,7%	2.483	0,9%	✗
Sub-total				278	16,1%	38.611	29,5%	80.826	28,2%	
Outros Grupos / Entidades de management				422	24,4%	43.542	33,3%	95.824	33,4%	
Independentes				1.029	59,5%	48.763	37,2%	109.989	38,4%	
Total				1.729	100%	130.916	100%	286.639	100%	

¹ Por unidades de alojamento entendem-se o número de quartos e/ ou de apartamentos.
² As Pousadas de Portugal incluem apenas as pousadas que se encontram sob gestão do Grupo Pestana Hotels & Resorts.

Fonte: Atlas da hotelaria

A nível europeu, de acordo com a classificação do *European Hotel Survey* da revista *Hotel Management International* a marca Pestana ocupa a 26ª posição. O Grupo Pestana recebeu vários prémios, certificados e nomeações comprovando a excelência da sua oferta, tendo conquistado 121 prémios e reconhecimentos.

Os dados acima expostos, ilustram como a marca tem valor. Considerando que o consumidor consome o produto ou serviço que conhece, aliado ao facto de o conceito de notoriedade em marketing referir-se ao conhecimento que o consumidor tem sobre uma marca, como determinante da notoriedade, então podemos deduzir que a marca Pousadas de Portugal, pertencente ao grupo Pestana, usufrui de notoriedade.

3.5. A Missão da marca Pousadas de Portugal

Segundo o grupo Pestana esta empresa tem como missão proporcionar momentos memoráveis aos clientes através de produtos diferenciados e inovadores na excelência e na prestação dos serviços, na rentabilidade sustentada, numa postura correta perante a sociedade, e na aposta de equipas motivadas, qualificadas e empenhadas. Assenta os seus valores em atitude positiva e proactiva, no entusiasmo e na simpatia, no espírito de equipa, na ética e na responsabilidade, na qualidade superior e na renovação e ousadia. Ainda segundo este grupo, apostam na sustentabilidade como alavanca de dois objetivos: a rentabilidade e desenvolvimento do negócio no longo prazo e a convicção que o caminho certo para o atingir deve garantir a conservação da natureza e do património local e ter um efeito positivo na comunidade. Os dois objetivos estão intimamente relacionados já que é a paisagem, as populações, o património, a identidade e as culturas locais, que os consumidores procuram e sem eles o negócio dificilmente teria rentabilidade e sustentabilidade.

3.6. Estratégia através do *mix* do preço

A estratégia de preço está integrada numa visão *de revenue*, ou de *yield management*, baseadas em tarifas dinâmicas. Pretende-se que os preços praticados sejam numa ótica de “*Value for Money*”, sem prejudicar a procura numa lógica de maximização do REVPAR - *Revenue per Available Room*, (receita por quarto disponível) e GOPPAR - *Gross Operating Profit per Available Rooms* (lucro bruto total da operação por quarto e por dia, onde o GOP é igual à receita total menos os custos operacionais por departamento). Contrariamente ao REVPAR, o GOPPAR não reflete o desempenho do alojamento, no entanto, permite ter uma melhor noção das mais-valias e da gestão global do hotel. Assim, podemos concluir que com o GOPPAR obtém-se uma visão do desempenho geral do negócio, enquanto o REVPAR apenas permite avaliar o desempenho do departamento de alojamento, com uma análise detalhada à realidade de cada Pousada e da concorrência e do posicionamento.

3.7. Canais de Distribuição da Marca Pousadas de Portugal e promoção

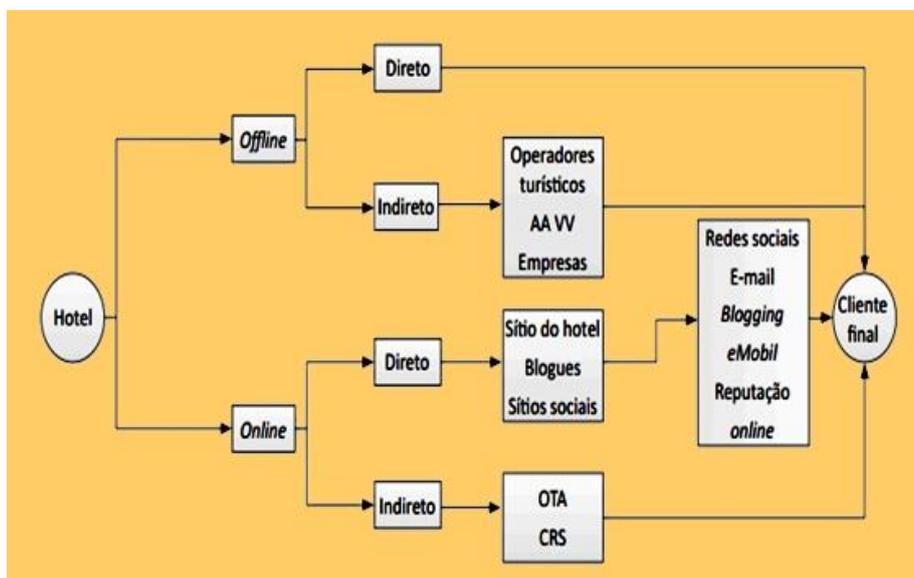
As Pousadas de Portugal mantêm os canais de distribuição em duas formas básicas:

- *Offline* - quando realizada com recurso aos canais tradicionais;

- *Online* - quando realizada através de um dos diferentes canais de distribuição disponibilizados pela internet.

Já no que concerne à realização da venda do produto hoteleiro, como se pode observar na figura 6, a mesma pode ocorrer em venda direta, ou seja, quando a unidade hoteleira estabelece, por si mesma, acordos comerciais com os clientes utilizando, para o efeito, quer os canais de distribuição tradicionais, quer a internet. Estes acordos são estabelecidos autonomamente por cada hotel e são realizados pela receção e/ou pelo departamento comercial, quer em venda direta, quer indireta. Quando a venda é indireta é realizada através de intermediários que tanto podem ser os operadores turísticos e/ou as agências de viagens tradicionais, bem como as agências de viagens online, ou OTA (*Online Travel Agency*, as CRS (*Computer Reservations System*), ou os chamados GDS (*Global Distribution Systems*) ou, ainda, qualquer outro tipo de empresas que distribua o produto/serviço hoteleiro através da internet.

Figura 6 - Distribuição Hotelaria



Fonte: Costa, R. (2008)

No que diz respeito à comunicação, o administrador do Grupo Pestana, José Theotónio, numa entrevista ao jornal o Público, 15 de maio 2015, menciona que elaborou um plano estratégico no valor de 400 mil euros para divulgação e promoção da marca em Portugal e no estrangeiro. Esse plano estratégico é a continuação do trabalho efetuado por

Lors Bo Hansen, diretor-geral de Operações do grupo Pestana Pousadas que já numa entrevista em 3 de julho de 2007 no Jornal de Notícias, referia que a organização pretendia elaborar parcerias com a imprensa, com companhias aéreas, operadores turísticos e estabelecimentos desportivos. Também informou que no Brasil, foram encontrados "parceiros de negócio para fazer campanhas publicitárias em conjunto". Nos EUA, além das ações com a imprensa, a criação de uma nova brochura a distribuir pelos agentes de viagens, num investimento de 40 mil euros, e parcerias com associações do sector vão contribuir para a promoção das Pousadas. Para o mercado espanhol o destaque vai para a nova parceria com as Viagens El Corte Inglés com a qual serão lançadas campanhas com a vertente lazer e do segmento negócios.

Capítulo 4. Metodologia de investigação

Neste capítulo apresentamos a metodologia adotada nesta investigação, identificando a questão de investigação, definindo os objetivos do estudo, o *design* da investigação, descrevendo-se a forma como os dados foram recolhidos e analisados e finalizamos com a descrição do estudo de caso.

A metodologia que tem origem etimológica do grego “meta” = para além, “odos” = caminho e “logos” = conhecimento, é compreendida como uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa académica. A metodologia num nível aplicado examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que proporcionam a recolha e processamento de informações, tendo em vista a resolução de problemas e/ou questões de investigação. A metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para a elaboração do conhecimento, com o propósito de comprovar a sua validade e utilidade nos diversos âmbitos das sociedades (Prodanov e de Freitas, 2013).

Nesta investigação optámos por aplicar um estudo de caso, em relação a outras técnicas de investigação. O estudo de caso distingue-se principalmente por tentar explorar, estabelecer conexões e compreender o fenómeno no seu contexto real, tal como ele é. Em várias circunstâncias a fronteira entre o fenómeno e o seu contexto não são evidentes. Considerando o facto da rede social Facebook estar em constante crescimento, como se apresentou no capítulo II, tornou-se pertinente investigar um caso de estudo sobre as Pousadas de Portugal nesta rede social, principalmente, porque não se sabe muito sobre o tipo de ações/publicações que poderão levar a um maior envolvimento com os fãs nas páginas das marcas.

4.1. Questões de investigação

Pretendeu-se nesta investigação responder a questões que permitam evidenciar a utilização do Facebook como uma ferramenta de comunicação que cria envolvimento com o seu público e que contribua para criar valor para a marca. Miller e Prior (2010), referem que os *sites* de redes sociais permitem aos investigadores observar quais as publicações que mais satisfazem a comunidade e que ações e comportamentos têm seguimento à sua publicidade.

As características de intangibilidade dos produtos e serviços turísticos (os consumidores não os podem “tocar” ou “provar” antes da sua aquisição) perfazem com que as organizações turísticas necessitem oferecer uma maior quantidade e qualidade informativa para que o turista a possa utilizar em seu benefício (Liu, 2000). Para, Noone, MCguire, Rohlf (2011), as redes sociais proporcionam às unidades hoteleiras a possibilidade de comunicação e a interação com os fãs em tempo real, promovendo uma relação de confiança.

Tornou-se pertinente perceber que tipo de publicações da marca concebe maior volume de envolvimento. Litvin, Goldsmith e Pan (2008), referem que se afigura que eWOM desempenha um papel cada vez mais importante no processo de tomada de decisão do consumidor, onde adicionar comentários nas páginas da *web* nas redes sociais rapidamente os tornam líderes de opinião da era eletrónica, necessitando os profissionais de marketing de aprender a controlar esta nova e potencial ferramenta.

Bradley (2011), alega que o mais evidente dentro destas ligações entre as organizações empresariais/*sites* de redes sociais é o envolvimento com a comunidade. A capacidade de a instituição conseguir estar perto dos seus fãs, de partilhar e trocar serviços/bens com os mesmos é relevante. Os benefícios da representação/participação nos *sites* de redes sociais só existem se as empresas conseguirem compreender o poder do comportamento coletivo e, em consequência, estimular uma melhor rentabilidade nos negócios. Tornou-se relevante analisar: Que tipo de publicação das Pousadas de Portugal suscita maior envolvimento? Qual a tipologia e qual a região da NUTS II que despoletou o maior envolvimento? Que publicações despoletaram um maior envolvimento nos gostos, comentários e partilhas da “Marca Pousadas de Portugal” com o seu público no Facebook?

Cross e Thomas, (2010), referem que as redes sociais possibilitam melhorar o cruzamento de ideias e uma maior assimilação da informação. Desta forma cria uma organização em rede de cooperação por parte dos interessados. Neste contexto é pertinente que analisássemos que tipo de publicações da marca Pousadas de Portugal no Facebook geram maior nível e intensidade de envolvimento e, simultaneamente, que avaliássemos os comentários dos fãs da marca Pousadas de Portugal no Facebook e quais os seus aspetos positivos e negativos na associação à marca.

4.2. Objetivos do Estudo

O objetivo primordial desta investigação foi analisar o papel da página de marca no Facebook na criação de envolvimento e interação das Pousadas de Portugal com os consumidores e/ou potenciais consumidores, sendo que esse envolvimento diz respeito ao tipo de intensidade.

Para atingir o objetivo geral definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar a evolução do número de fãs e as funcionalidades da página da marca Pousadas de Portugal no Facebook.
- b) Analisar a taxa de envolvimento segundo a métrica da PageMatch.
- c) Analisar a taxa de envolvimento conforme as métricas de Kaushik.
- d) Identificar que tipo de publicações da marca gera maior envolvimento
- e) Analisar os comentários dos fãs na avaliação da marca Pousadas de Portugal no Facebook e as principais associações à marca.

4.3. Design da Investigação

O trabalho desenvolveu-se a partir de uma abordagem de natureza qualitativa, numa pesquisa exploratória, com o objetivo de compreender e aprofundar o fenómeno em estudo. Inicialmente, elaboramos uma pesquisa bibliográfica por forma a elaborar a revisão de literatura para um melhor desenvolvimento e compreensão do fenómeno em investigação que possibilitasse analisar o envolvimento do consumidor com a marca (*Brand Engagement*) nas redes sociais e que apresentamos no segundo capítulo. Para um maior conhecimento do objeto de estudo, no terceiro capítulo elaborámos um breve historial e caracterização da marca Pousadas de Portugal. Posteriormente, realizámos uma análise das publicações e de métricas na página oficial de Facebook das Pousadas de Portugal com a finalidade de medir e comparar o nível de interação e envolvimento com seus utilizadores no Facebook e finalizámos com uma análise dos comentários e a sua associação à marca.

Cavaye (1996) refere que as investigações que utilizam a metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de um determinado problema, analisar a interação entre as variáveis e compreender melhor os objetos de estudo com um nível de maior profundidade. Taylor e Bogdan (1987), alegam que a metodologia qualitativa no seu

sentido mais vasto refere-se à investigação que origina dados descritivos das próprias palavras das pessoas pronunciadas, ou escritas e no comportamento observável.

4.4. Recolha de Dados

Os dados foram recolhidos no período compreendido entre 1 de abril e 30 de setembro de 2015, com o objetivo de analisar um período que abrangesse uma maior intensidade do fluxo turístico, fator que, como explica Cunha (2009), se deve à sazonalidade, fenómeno ligado às condições climáticas, às épocas de férias, às profissões, às idades, aos esquemas de férias, etc., conforme a concentração da procura do destino turístico.

Convém ressaltar que o número de fãs utilizado foi o número apresentado no período da análise e que apresentaremos posteriormente. Na primeira parte da investigação elaborou-se uma recolha dos dados provenientes das publicações colocada na página oficial do Facebook das Pousadas de Portugal, com o objetivo de medir e comparar o nível de interação e envolvimento. Numa segunda abordagem ao verificarmos que a página das Pousadas de Portugal, por vezes, não publicita unicamente uma das suas pousadas, em consequência, decidimos calcular a média aritmética do número de publicações, “gostos”, “comentários” e “partilhas” do conjunto consoante:

1) Tipologia de produto e serviços turísticos oferecidos, designados pela marca Pousadas de Portugal como Pousadas *Historic*, Pousadas *Historic e Design*, Pousadas de Charme e Pousadas de Natureza;

2) Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos - NUTS II, constituída por sete unidades, das quais cinco no continente (Norte, Centro, Área Metropolitana de Lisboa, Alentejo e Algarve), e os territórios das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira;

3) Marca Pousadas de Portugal, item que só diz respeito a publicações que divulgam especificamente a marca, sem referir uma terminada tipologia de pousada ou região.

Existem diversas formas de interpretar as redes sociais por forma a compreender os pontos fortes e fracos e, assim, melhorar a estratégia de comunicação e de marketing das marcas. No que diz respeito ao envolvimento no Facebook podem-se utilizar algumas ferramentas que procuram medir os resultados obtidos ou compará-los. Entre essas

ferramentas destacam-se a Truesocialmetrics² que cria gráficos e tendências, a Socialbakers³ que calcula o envolvimento de forma própria e disponibiliza apenas algumas métricas sem custos e a fórmula de Aitken, Altmann e Rosen (2014) que primeiro calcula o índice de interação considerando o número de publicações, o número de comentários, de gostos e partilha e posteriormente calcula o nível de envolvimento distribuindo o valor do índice de interação pelo número de fãs.

Neste trabalho a análise quantitativa foi baseada na ferramenta de PageMatch disponibilizada pela Socialbakers, para a comparação das métricas de envolvimento das publicações na página oficial da marca Pousadas de Portugal, que também optámos por analisar, consoante a tipologia da oferta do produto e serviço turístico, por NUTS II e por publicações que só referem a marca no geral. Para procedermos ao cálculo do envolvimento das mesmas, utilizámos a fórmula que consta na Figura 7.

Figura 7 - Fórmula PageMatch

$$\frac{\{[(partilhas*3) + (comentários*2) + (gostos) / publicações] / fãs\} * 100.}$$

Fonte: *site* da Socialbakers: PageMatch

A opção por esta fórmula de envolvimento de PageMatch ficou a dever-se por a mesma permitir que se elevem as partilhas e os comentários. Por outro lado, esta fórmula já foi aplicada em alguns estudos como, por exemplo, no envolvimento do consumidor no facebook com as regiões de denominação de origem do vinho (Santos, Torres, Sánchez e Figueroa, 2016) e, também, no nível de *engagement* dos fãs das Termas do Centro de Portugal no Facebook (Torres, García, Del Río Rama e Santos (2016).

Para facilitar a perceção da taxa de envolvimento das publicações utilizamos as três métricas propostas por Kaushik (2011), conforme a figura 8, que são: A taxa de aplausos, porque permite-nos estabelecer uma relação entre o número de “gostos” e o número de publicações realizadas, contribuído assim para uma melhor compreensão sobre a adequação dos conteúdos ao interesse público. A taxa de conversação que apenas permite

² Ferramenta digital para comparações de páginas de Facebook.

³ Plataforma de análise de *social media* que permite as marcas medir, comparar e destacar globalmente os resultados obtidos em suas campanhas de marketing de acordo com o Site Sala de imprensa.

obter informação sobre a relação dos comentários e o número de publicações. Essa métrica, contudo, não permite relacionar o número de comentários do público com o número de publicações por forma a entender se a comunicação efetuada na página da marca está a produzir um eWOM positivo ou negativo com o seu público. Por último, e para complementar o entendimento sobre a qualidade do envolvimento, Kaushik (2011), refere que a taxa de amplificação é à medida que identifica a possibilidade de divulgação das publicações das marcas nas páginas no Facebook. A comparação do número de partilhas realizadas com o número de publicações da página, consegue medir quais os tipos de publicações que causam maior amplificação, ou seja, transmitem a mensagem a um maior número de público.

Figura 8 - Métricas de Kaushik

Métricas	Fórmulas
Taxa de Aplausos	$n.º \text{ Gostos} / n.º \text{ Publicações}$
Taxa de Conversação	$n.º \text{ Comentários} / n.º \text{ Publicações}$
Taxa de Amplificação	$n.º \text{ Partilhas} / n.º \text{ Publicações}$

Fonte: adaptado de Kaushik (2011)

Por forma a atingir os nossos objetivos, elaborámos uma análise de conteúdo das publicações que Berelson (1965) define: “como uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo evidente da comunicação. (...) O conteúdo é analisado por meio de categorias sistemáticas, previamente determinadas, que levam a resultados quantitativos” (Marconi e Lakatos 1990:114). Para avaliar as relações existentes entre o número de “gostos”, “partilhas”, “comentários” e o tipo publicações na página das Pousadas de Portugal na comunicação efetuadas pela marca, codificou-se e categorizou-se em 9 subgrupos: Vídeo; Foto (foto de uma pousada); Foto Desafio (sempre subjacente a interação); Foto Local (foto da localidade onde está inserida a pousada); Parcerias (parcerias com outras marcas); Promoção; Evento; Gastronomia e Notícia. Considerando-se as diferentes fases da análise de conteúdo proposta por Bardin (2006), esta autora, destaca as dimensões da codificação e categorização que possibilitam e facilitam as interpretações e as inferências. No que à codificação diz respeito “corresponde a uma transformação efetuada segundo regras precisas dos dados brutos do

texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão. (...) após a codificação, segue-se para a categorização, a qual consiste na: classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (...) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos” (Bardin, 2006, 129-145).

Finalmente, para avaliar os valores associados pelos utilizadores na página oficial das Pousadas de Portugal no Facebook, elaborámos uma tabela em Excel com os comentários mais referidos pelos utilizadores da rede social categorizados em: verbos/adjetivos/identidades, medindo-se, de seguida, a intensidade e concebeu-se uma nuvem de palavras para destacar os termos mais utilizados pelos fãs nessa rede social. Por isso, Bardin (2006) salienta que a medida de intensidade é indispensável na análise de valores (ideológicos, tendências) e das atitudes.

4.5. Caso de estudo

De acordo com Stake (1994), o estudo de caso consiste na análise da particularidade e complexidade de um caso único, com o objetivo de o compreender. Por seu lado, Yin (2003) refere que o estudo de caso é adequado para situações em que se colocam questões do género: Como? Porquê? O quê? Qual? e se pretende analisar um fenómeno atual sobre o qual o investigador não contém qualquer controlo.

Numa pesquisa científica, de acordo com Vergara (1997), existem duas tipologias de amostra: a probabilística e a não probabilística. Para realizar este estudo optou-se por uma amostra não probabilística intencional, que segundo a explicação de Marconi e Lakatos (1990), neste tipo de amostragem, o investigador está interessado na opinião (ação, intenção, etc.) de determinados elementos da população mas que não são representativos da mesma, ou seja, o investigador não se dirige ao elemento representativo da população em geral, mas àqueles que, segundo o seu entender, exercem as funções de opinião na comunidade, por palavras, atos ou atuações, e têm a capacidade de influenciar a opinião de outros.

A escolha deste estudo deve-se ao facto de pretendermos analisar uma única entidade, mas que detivesse várias unidades e vários produtos e serviços por forma a

compreender o papel das páginas de marca no Facebook na criação de envolvimento e interação com o público e que detivesse uma dimensão substancial de fãs. Neste contexto a página Oficial da marca Pousadas de Portugal detinha, no início do estudo, em abril de 2015, um total de 250395 fãs. Igualmente determinante para a seleção deste caso de estudo foi a análise do desempenho de páginas de fãs no Facebook do Turismo em Portugal que englobou as Regiões de Turismo, as Agências de Viagens, os Hotéis e as Companhias Aéreas, realizado entre 1 Janeiro a 31 de Março de 2014, efetuado pela E.Life Portugal, e apresentado no evento *Tourism Challenge*, que decorreu em Lisboa no dia 12 de abril de 2014, ao qual tivemos a oportunidade de assistir.

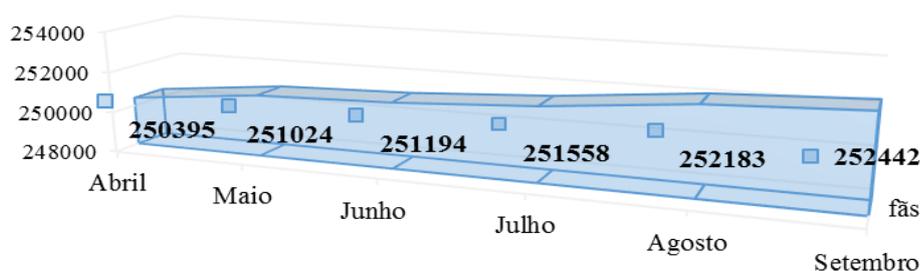
Capítulo 5. Análise da página oficial das Pousadas de Portugal no Facebook

Neste capítulo apresentamos os resultados obtidos a partir da análise da página da marca oficial das Pousadas de Portugal. Optámos por apresentá-los pela seguinte ordem: Análise da evolução dos fãs na página oficial da marca Pousadas de Portugal no Facebook e as funcionalidades da mesma, no período de 1 de abril a 30 de setembro de 2015. Seguidamente, realizámos uma análise de métricas das publicações segundo o modelo de PageMatch. Posteriormente, efetuámos uma análise das publicações da marca Pousadas de Portugal aos gostos, comentários e partilhas que geraram um nível de envolvimento dos vários tipos de publicações, segundo as métricas de Kaushik (2011). Finalizámos com uma análise aos comentários das publicações efetuadas pela marca Pousadas de Portugal, com o objetivo avaliar e de identificar as principais associações à marca.

5.1. Evolução dos fãs da página oficial da marca Pousadas de Portugal

Em relação à evolução do número de fãs observamos no gráfico 3, que no período em análise houve um crescimento 0,8%, correspondendo a uma angariação de novos fãs. No início do nosso estudo, no mês de abril de 2015, apurámos que a página de marca das Pousadas de Portugal tinha 250395 fãs. No mês de setembro, 6 meses depois, verificámos que esse número tinha sofrido um acréscimo de 2047 fãs, totalizando no final do estudo 252442 seguidores que gostam da página oficial das Pousadas de Portugal. Este crescimento do número de fãs demonstra que a página da marca Pousadas de Portugal no Facebook tem uma boa capacidade de atração.

Gráfico 3 – Número de fãs de abril a setembro de 2015



Fonte: elaboração própria

O número de fãs da página de Facebook das Pousadas de Portugal pode considerar-se elevado, pois de acordo com o estudo elaborado pela E.Life Portugal para uma apresentação do *Tourism Challenge*, em 12 de abril de 2014, conforme tabela anexa II, esse número é praticamente o dobro de um dos seus principais concorrentes, o grupo hoteleiro Vila Galé. De facto, em 31 de março de 2014, as Pousadas de Portugal tinham 224211 fãs enquanto que o Vila Galé tinha apenas 122673 fãs. Ao revermos as páginas oficiais destas unidades hoteleiras em outubro de 2016, verificámos que as Pousadas de Portugal tinham 257052 fãs, o que revela um crescimento de 14,65% (32841 de fãs), enquanto que o Vila Galé apenas cresceu 5% (6086 fãs), passando a ter 128759 fãs. Um valor menor quando comparado com a percentagem de evolução das Pousadas de Portugal. Poderemos justificar esse facto com a possibilidade dos seguidores da página oficial da marca Pousadas de Portugal procurarem mais informação sobre as Pousadas de Portugal ou à eventualidade de existirem mais campanhas de angariação de fãs por parte da mesma e/ou à uma maior atração por parte dos seguidores por essa página.

Comparando os dados do estudo acima referido com os dados recolhidos verifica-se que o número de fãs da página de Facebook das Pousadas de Portugal cresceu 11,68% de outubro de 2014 até março de 2015. Este crescimento do número de fãs da página do Facebook das Pousadas de Portugal é ainda mais impressionante se considerarmos que o seu número em abril de 2014 era já muito elevado. Esta evolução poderá ficar a dever-se às fortes campanhas realizadas por parte da marca com o objetivo de angariar fãs. Contudo, segundo Gollner (2014), se numa determinada altura, o objetivo das instituições era angariar fãs para as suas páginas através de campanhas *offline* e ou promoções, convém também destacar que um público que esteja envolvido e que interaja com a marca é muito mais importante para essa mesma marca do que ter um número muito elevado de fãs passivos. Assim, a captação de fãs poderá contribuir para a criação de valor da marca, mas tal poderá não ser, só por si, suficiente. A criação de valor da marca sustentada a longo prazo é uma vantagem competitiva para as organizações. Esta é uma condição necessária para a marca Pousadas de Portugal alcançar um marco diferenciador frente à sua concorrência para se poder tornar ainda mais numa referência no sector hoteleiro.

5.2. As funcionalidades da página oficial de Facebook das Pousadas de Portugal

A criação de uma página na rede social FB é uma oportunidade para os gestores testarem os seus planos de marketing (Zarella e Zarrela, 2011). A página empresarial de uma marca tem a capacidade de manter os seus seguidores informados através de publicações no seu *feeds* de notícias. Cvijikj e Michahelles (2013) mencionam que os seguidores de uma marca podem ter um envolvimento comportamental com a página através de uma publicação no mural da marca, comentando uma publicação da marca, indicando interesse numa publicação existente pressionando o botão "gosto", ou partilhando uma publicação da marca no seu perfil pessoal. Verificamos na página das Pousadas de Portugal, que os seguidores da mesma, não podem inserir publicações no *feed* de notícias da mesma. Justificamos esse facto com a política interna do administrador da página. O público desta página só tem a possibilidade de colocar gostos, comentários e partilhar em publicações realizadas pela marca. Conforme referimos no capítulo 2, na rede social é indispensável analisar as partilhas, os comentários e os gostos. O fluxo de informação e opinião nas redes sociais dependem dessas três ações pois, permitem comunicar aquilo que os utilizadores pensam, gostam, sentem e usam. Essas ações permitem que os utilizadores adquiram o poder de influenciar a reputação *online* de uma organização, bem como a de uma marca (Inversini, Cantoni e Buhalis, 2010).

Na análise observamos que a página do FB das Pousadas de Portugal também permite ao seu público a possibilidade de reservar em qualquer uma das suas pousadas. Essa funcionalidade está também agora disponível aos consumidores através de um *link* direcionado para <http://www.pousadas.pt/pt>. com a indicação "reserve agora" ou, diretamente de uma das suas publicações, ou seja, a marca possibilita aos seus seguidores efetuarem uma reserva diretamente de um *post* do seu mural para a pousada que se encontra em destaque. Salientamos que as Pousadas de Portugal incluem outras funcionalidades no mural da sua página, tais como *links* que facilitam o consumo e o acesso a outros *sites* de divulgação da marca, a saber:

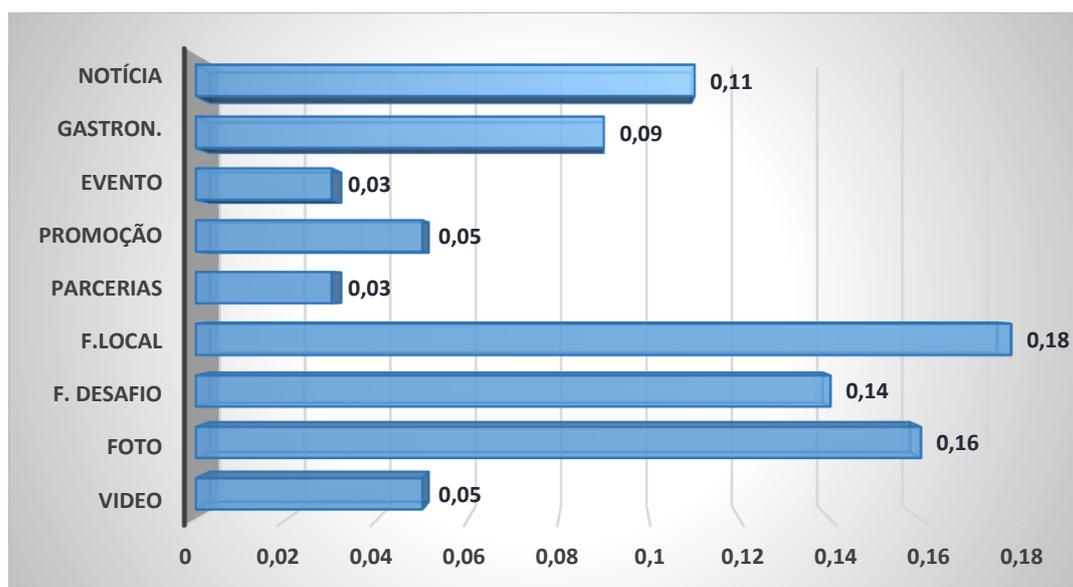
- www.pousadas.pt <https://twitter.com/Pousadas>;
- <http://pinterest.com/pousadas/>;
- <http://www.youtube.com/user/PousadasPortugal>;
- <https://plus.google.com/pousadas>;
- <https://foursquare.com/pousadas>.

As páginas de Facebook empresariais dispõem de uma opção denominada “críticas” que possibilita aos fãs, ou apenas aos utilizadores da rede (conforme a política da empresa), avaliarem e darem a sua opinião sobre a marca, o local, o serviço ou a empresa, através de texto ou, ainda, classificando-as com uma a cinco estrelas. Estas avaliações são uma importante fonte de comunicação com os consumidores, ou potenciais consumidores na procura de informações através da internet e possibilitam uma maior credibilidade para os utilizadores em relação a outros meios de comunicação. Contudo, verificámos, no período em análise, que as Pousadas de Portugal ainda não disponibilizam essa opção para os seus seguidores. Porém, a título de comparação, verificámos que um dos seus concorrentes, a unidade hoteleira Vila Galé, tem essa funcionalidade e detêm uma classificação de 4,3 estrelas. Na página de Facebook dessa cadeia é possível ler as mensagens do público tanto de carácter positivo como negativo. Como referimos no segundo capítulo, o eWOM contribui para a formação de qualquer opinião positiva, ou negativa e tem uma forte influência na decisão de compra no consumidor, uma vez que a informação está acessível a todas as pessoas e instituições, via internet (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, e Gremler, 2004).

5.3. Métricas de envolvimento de PageMatch

Para avaliar o envolvimento, conforme a formula de PageMarch ($\{[(partilhas*3) + (comentários*2) + (gostos) / publicações] / fãs\} * 100$), e o tipo de publicações na página das Pousadas de Portugal categorizadas em 9 subgrupos: Vídeo; Foto (foto de uma pousada); Foto Desafio (sempre subjacente a interação); Foto Local (foto da localidade onde está inserida a pousada e sempre com logótipo), Parcerias, Promoção, Evento, Gastronomia e Notícias. Conforme a categorização das publicações elaborámos uma recolha dos gostos, comentários, partilhas, número de publicações e número de fãs no período em análise na página oficial das Pousadas de Portugal. Após essa recolha trabalhamos os dados em Excel, cuja a expressão gráfica a seguir se apresenta:

Gráfico 4 – Métricas de PageMatch



Fonte: elaboração própria

Conforme o gráfico 4, podemos observar que na análise da métrica de PageMatch obtivemos valores de 0,03% a 0,18%. Atesta-se que as publicações da página Oficial das Pousadas de Portugal que geram um maior envolvimento com os consumidores, ou potenciais consumidores, foram as fotos locais (0,18), foto pousadas (0,16), foto desafio (0,14), e notícias (0,11). Estes itens obtiveram valores acima da média. Assim, apura-se que estas publicações conseguem motivar o seu público a participar e a ser ativo e, conseqüentemente, alcançam um maior retorno dos fãs. Nesta análise apurámos que a marca optou por uma menor publicação de fotos de locais em comparação com as fotos pousadas e concluímos que esse item alcançou uma melhor taxa de envolvimento, apesar, de não ter obtido por parte da empresa mais destaque. No gráfico 4 apurámos que as publicações sobre eventos (0,03), parcerias (0,03), promoções (0,05) e vídeos (0,05) obtêm um valor inferior de envolvimento e até abaixo da média da mesma taxa e, em consequência, adquirem um menor envolvimento por parte do seu público.

Também, optámos por analisar as publicações consoante a tipologia da oferta do produto e serviço turístico, por NUTS II e por publicações que só referem a marca no geral, cujo os dados a seguir apresentamos.

Tabela 2 - Métricas de PageMatch

Taxa PageMatch	Vídeo	Foto	F. Desafio	F. Local	Parcerias	Promoção	Evento	Gastron.	Notícia
Historic	0,06	0,12	0,14	0,23	0,07	0,06	0,02	0,03	0,06
H.&Design	-	0,15	0,15	0,10	0,03	0,07	-	0,04	0,03
Natureza	-	0,21	0,12	0,23	0,01	0,08	0,04	0,01	-
Charme	-	0,16	0,08	0,20	0,02	0,11	-	0,03	-
Algarve	-	0,13	0,04	0,09	0,02	-	-	0,08	0,02
Alentejo	-	0,12	0,14	0,29	0,08	0,06	-	0,05	-
M.Lisboa	0,06	0,11	0,12	0,25	-	0,06	0,02	0,02	0,03
Centro	-	0,24	0,10	0,09	0,02	0,06	0,04	0,02	-
Norte	-	0,18	0,22	0,19	0,02	0,09	-	0,08	0,06
Açores	-	0,08	0,11	-	-	-	-	-	-
M.P.P.	0,05	0,05	0,12	-	0,07	0,06	0,03	0,05	0,02

Fonte: elaboração própria

Observamos na tabela 2 que o item foto local obteve o melhor valor de PageMatch, na mesma tabela verificámos um destaque nas pousadas *Historic* (0,23) e *Natureza* (0,23) e Região do Alentejo (0,29). Assim, observámos que as localidades onde se inserem as pousadas de Évora, Vila Viçosa, Estremoz, Alvito e Beja obtiveram um melhor envolvimento por parte dos fãs. Poderemos, eventualmente, justificar esse facto pelas excepcionais características genéricas da Região Alentejo, no seu todo, cativar fãs e motivar que mesmos a envolverem-se mais com a página de FB da marca Pousadas de Portugal. Na foto pousada verificámos um destaque na tipologia de *Natureza* (0,21) e na região do Centro (0,24). Para essa região verificámos que foi a foto da Pousada Ria, designada pela marca com a tipologia de *Natureza*, que alcançou um valor superior da métrica em análise por parte dos fãs. Poderemos, provavelmente, justificar esse interesse pela grande qualidade da peça fotográfica que gerou forte atração por parte do público. No que concerne a foto desafio apuramos que foi a tipologia *Historic & Design* (0,15) e a região Norte (0,22) que proporcionaram um melhor resultado. Concluimos que esse item teve uma melhor taxa de PageMatch na Pousada Mosteiro de Amares. A foto desafio, pela sua natureza, pretende estabelecer sempre um maior envolvimento comportamental por parte dos seus fãs. Portanto, poderemos concluir que a qualidade da imagem fotográfica e a sua descoberta terá uma maior interação com o público dessa página e poderá justificar o resultado obtido que levou a uma maximização dos resultados através da sua divulgação. Convém aqui referir que a região Açores obteve um número reduzido de publicações, não tendo sido muito evidenciada por parte do grupo Pestana. No que confere às publicações em que o conteúdo só evidenciava, em geral, a Marca Pousadas

de Portugal e aos restantes itens, possivelmente, os mesmos não foram apelativos e não despertaram intensidade de envolvimento entre os fãs.

Na análise dos dados verificámos que um aumento de número de fãs não beneficia o cálculo de métrica de envolvimento. A interpretação de Gollner (2014) parece confirmar claramente o caso em apreço. Poderemos justificar essa ocorrência com o facto da maioria dos fãs terem um envolvimento comportamental passivo com a página. Na análise verificámos que os fãs que estejam diretamente envolvidos com a atividade da página de Facebook das Pousadas de Portugal obtêm um melhor conhecimento da mesma tal como referem (Hutter, Hauts, Dennhardt e Füller, 2013).

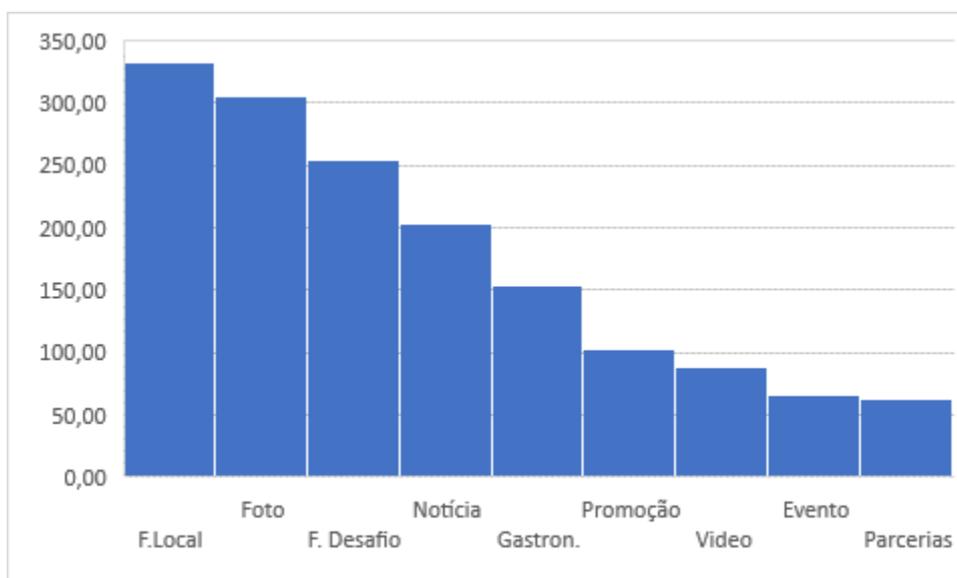
5.4. Análise de Métricas de envolvimento de Kaushik

De acordo com Adolpho (2014) para que haja interação na comunicação de publicações a mesma deverá ser interessante e nada adianta pressupor que um conteúdo se transforma em viral, uma vez que ele é uma consequência e não a causa. Toda a informação partilhada depende do consumidor, ou possível consumidor, tornando-se importante fazer uma investigação por forma a conhecer o que este pretende saber, o que ele procura e seguidamente o que é mais relevante para ele. O mesmo autor afirma, ainda, que o que for mais relevante para um grupo conceberá envolvimento comportamental e interação por parte do público. Kaushik (2011) propõe as métricas de aplauso (número de gostos/número de publicações), conversação (número de comentários/número de publicações e amplificação (número de partilhas/número de publicações), com o propósito de facilitar essa perceção.

Na taxa de Aplauso, no gráfico 5, observámos que as publicações que obtiveram uma maior quantidade de gostos, e acima da média, no período em análise foram a foto local (333,32), foto pousada (304,95), foto desafio (253,90) e notícias (202,78). Em consequência, poderemos deduzir que esse facto está diretamente relacionado com o carácter cognitivo e afetivo associado às fotos publicadas, que geraram maior envolvimento comportamental por parte do público. Apurámos nesta análise que um maior número de publicações de um item não gera diretamente uma melhor taxa de aplauso. Esse resultado é possível observar nas publicações da foto local que deteve a

melhor taxa de aplauso e, no entanto, e estranhamente, a empresa optou por um maior número de publicações de foto pousadas.

Gráfico 5 - Taxa de Aplausos



Fonte: elaboração própria

Constatámos, no gráfico 5, um menor envolvimento dos fãs por via das publicações de gastronomia (154,33), promoção (102,29), vídeo (87,83), eventos (66,67) e parcerias (62,89). Estes resultados obtidos situam-se abaixo da média da análise da taxa de aplauso. Possivelmente, poderemos justificar esta fraca interação e envolvimento devido à deficiente qualidade das publicações, incapazes de gerarem emoções nos fãs, proporcionando uma fraca relação ativa de carácter cognitivo e afetivo do consumidor, ou potencial consumidor, com a marca como referem (Mollen e Wilson, 2010).

Cvijikj e Michahelles (2013) referem que o entretenimento e a informação relacionados com uma marca nas páginas oficiais na rede social pressupõem um maior nível de envolvimento e interação por parte do consumidor. Os mesmos autores afirmam, ainda, que a utilização de *links* e vídeos são recursos considerados preferencialmente atraentes pelos consumidores devido a sua alta interatividade e que, por consequência, também concebem um maior envolvimento. Porém, verificámos que a publicação de vídeos não despoletou uma maior interação por parte do seu público. Provavelmente, este insucesso poderá relacionar-se ou com a longa duração dos *clips*, por alguma menor

qualidade dos mesmos ou, tão só, pela sua inadequação à plataforma onde se exibem e, assim não conseguiram atingir os fins em vista.

Por forma a compreender quais as publicações que geram maior envolvimento na taxa de aplauso, consoante a tipologia da oferta do produto e serviço turístico, por NUTS II e por publicações que só referem a marca no geral, apresentamos os seguintes dados:

Tabela 3 - Taxa de Aplausos

Taxa Aplausos	Vídeo	Foto	F. Desafio	F. Local	Parce rias	Promoção	Evento	Gastron.	Notícia
Historic	109,00	241,97	261,29	390,33	157,00	110,75	43,00	60,14	350,33
H.&Design	-	276,69	270,50	210,00	53,00	131,71	-	60,42	197,00
Charme	-	312,53	149,50	358,40	41,00	210,50	-	47,00	-
Natureza	-	405,72	227,00	431,86	23,83	149,00	96,00	16,25	-
Algarve	-	251,83	100,00	181,00	36,25	-	-	126,75	-
Alentejo	-	236,54	266,78	521,60	195,00	127,17	-	109,25	-
M. Lisboa	109,00	210,68	212,80	412,00	-	106,00	43,00	47,00	172,67
Centro	-	483,13	200,33	180,00	40,00	129,67	96,00	30,00	-
Norte	-	336,24	356,67	359,50	39,00	169,25	-	124,00	366,50
Açores	-	156,25	242,50	-	-	-	-	-	-
M.P.P.	76,33	98,62	186,78	-	103,00	120,14	69,00	68,00	74,50

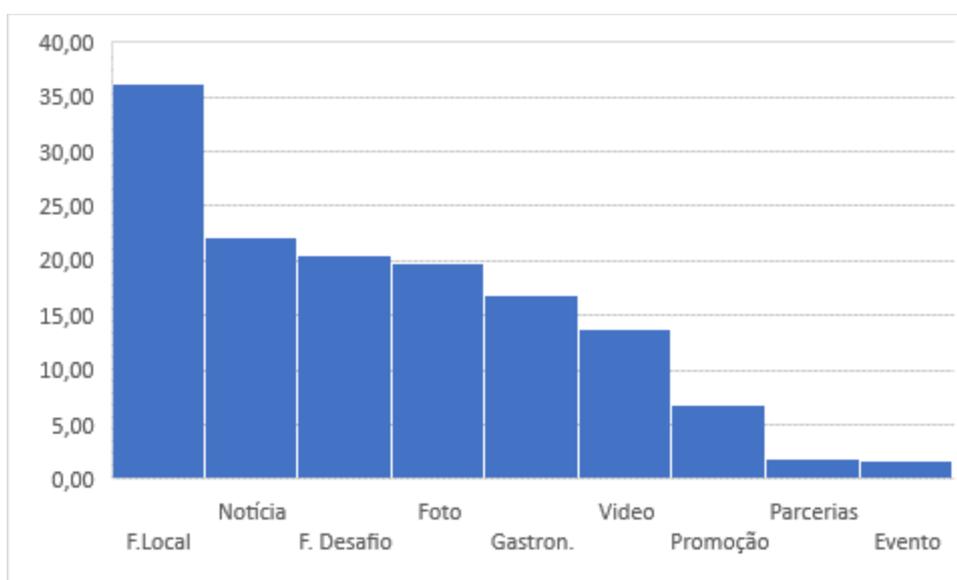
Fonte: elaboração própria

Haverá que destacar, conforme a tabela 3, que o item foto local obteve a melhor taxa de aplauso na tipologia Natureza (431,85) e ocorreu na região do Alentejo (521,60). Este resultado parece evidenciar, no geral, um maior envolvimento com a região do Alentejo. Contudo, no que se refere à tipologia, obtivemos um melhor envolvimento por parte do público com a Pousada de Sagres (Algarve), Pousada da Ria (Centro), Pousada de Caniçadas (Norte) e Pousada de Marão (Norte). Estas Pousadas ao distribuírem-se pelas várias regiões do País levam-nos a poder concluir que existe uma heterogeneidade no envolvimento por parte dos fãs nas publicações de foto local, no que se refere à taxa de aplausos. Na foto pousada verificámos um destaque na tipologia de Natureza (405,72) e na região do Centro (483,13) e o resultado evidência a Pousada da Ria. No que concerne à foto desafio apurámos que o destaque foi para a tipologia *Historic & Design* (270,50) e evidenciou-se a região Norte (356,67). Concluimos que Pousada Mosteiro de Amares é a que proporcionou um melhor resultado. Nas publicações de notícias a tipologia Pousadas *Historic* (350,33) e a região do Norte (366,50) foram as que ofereceram uma maior difusão na rede, ou seja, maximizaram os resultados através da sua divulgação. O resultado obtido indica que notícias sobre a pousada de Guimarães e/ou sobre a pousada

do Freixo foram as que conseguiram obter uma maior taxa de aplausos por parte dos fãs. Os restantes itens mantêm-se abaixo da média e, em consequência, proporcionaram um envolvimento comportamental ativo bastante inferior.

Ao analisarmos a taxa de amplificação observámos, no gráfico 6, que as publicações que detiveram um resultado acima da média, conforme ordem crescente, ocorrem na foto local (36,27), notícias (22,11), foto desafio (20,52), foto pousada (19,74) e gastronomia (16,80). Assim, poderemos concluir que estas publicações, de acordo com Tsai e Men (2013), são consideradas de atuação efetiva *online*. Os autores avaliam o comportamento dos utilizadores focado na criação de conteúdos, desencadeados na partilha das publicações. Esse contributo por parte dos fãs, segundo Babac (2011), melhora a associação à marca e permite à mesma conhecer as publicações específicas que contribuíam para a sua promoção. No gráfico 6 apurámos que as publicações de vídeos (13,67), promoção (6,75), parcerias (1,92) e eventos (1,67) obtiveram um resultado inferior à média realizada na taxa de amplificação.

Gráfico 6 - Taxa de Amplificação



Fonte: elaboração própria

Como já foi verificado no apuramento da taxa de aplauso uma maior quantidade de publicações não gera, necessariamente, melhores resultados. Justificamos esse facto com a publicação exponencial da foto pousada em relação aos outros itens, tais como fotos

local, notícias e foto desafio. Nesta análise apresentaram uma menor quantidade de publicações, porém, detiveram uma melhor taxa de amplificação, conforme se observa na tabela IV. A foto local mantém-se no topo preferencial por parte da comunidade da página oficial das Pousadas de Portugal. Assim, poderemos concluir claramente, que a paisagem onde estão localizadas as pousadas é um dos principais aspetos que geram envolvimento ativo da comunidade dessa rede social.

Por forma a compreender quais as publicações que geram maior envolvimento na taxa de amplificação, consoante a tipologia da oferta do produto e serviço turístico, por NUTS II e por publicações que só referem a marca no geral, apresentamos os seguintes dados:

Tabela 4 - Taxa de Amplificação

Taxa Amplificação	Vídeo	Foto	F. Desafio	F. Local	Parceiras	Promoção	Evento	Gastron.	Notícia
Historic	11,50	20,27	18,29	61,00	2,00	13,00	0,00	5,79	48,33
H.&Design	-	27,31	24,80	14,00	9,67	8,14	-	11,83	20,50
Charme	-	27,74	8,50	41,20	3,00	19,00	-	7,20	-
Natureza	-	33,22	9,25	45,29	0,17	20,00	3,00	1,50	-
Algarve	-	21,92	1,00	17,50	4,75	-	-	21,00	18,00
Alentejo	-	22,65	17,67	61,80	1,00	11,17	-	7,50	-
M. Lisboa	11,50	16,93	16,40	66,40	-	13,00	0,00	3,83	26,33
Centro	-	32,13	9,00	14,00	3,60	8,33	3,00	2,83	-
Norte	-	39,52	48,33	35,50	-	15,50	-	39,00	-
Açores	-	13,00	5,50	-	-	-	-	-	-
M.P.P.	0,06	0,15	0,03	-	0,05	0,08	0,50	0,07	0,07

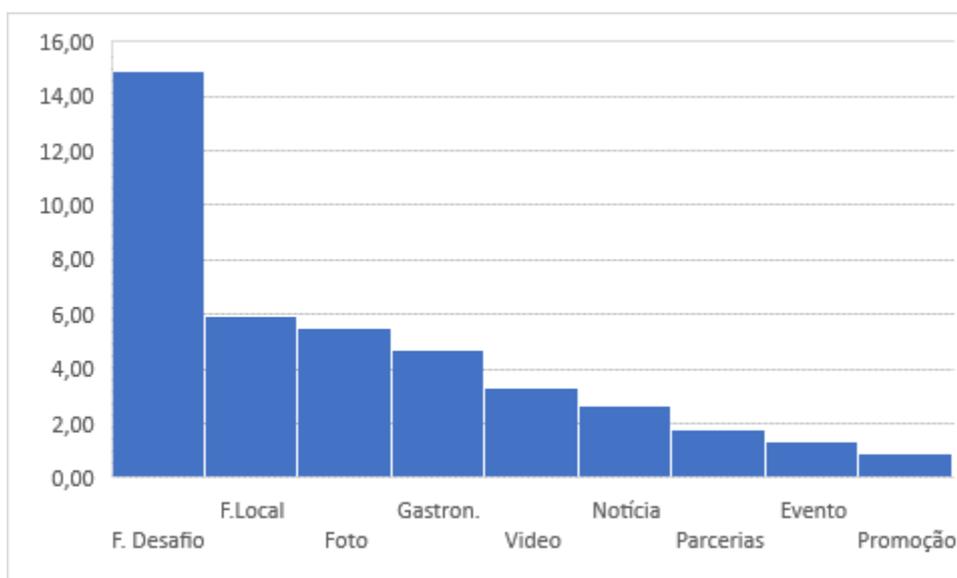
Fonte: elaboração própria

Verificamos na tabela 4 que os itens foto de local e notícias apuraram um melhor resultado na taxa de amplificação na tipologia *Historic* (61,00) e a região Área Metropolitana de Lisboa (66,40) foi aquela que deteve uma maior amplificação por parte do público. Poderemos atribuir esse resultado de uma maior amplificação desse item, possivelmente, à nova pousada na Praça do Comércio em Lisboa e à relação de carácter cognitiva e emocional do público associado à marca. As publicações de foto desafio e gastronomia atingiram um melhor resultado na tipologia *Historic & Design* (24,80) e à região Norte (48,33). Concluimos, assim, que este resultado mantém-se semelhante ao apurado na taxa de aplausos. A pousada Mosteiro de Amares proporcionou um melhor resultado na taxa de amplificação, bem como, na taxa de aplausos. Ou seja, essa pousada devido a sua atratividade obteve um comportamento ativo por parte dos fãs e contribuiu

para uma maior divulgação da marca. Os restantes itens obtiveram uma atuação efetiva *online* inferior, e em consequência, a marca alcançou uma fraca divulgação no seio da sua comunidade. Possivelmente, estas publicações para se tornarem mais atrativas deveriam, por parte da marca, incluir imagens em que os fãs desta página detivessem uma associação cognitiva e afetiva, e, em consequência, otimizassem o envolvimento ativo. Ou seja, este tipo de publicação (parceria, promoção e evento) deveria, eventualmente, associar uma localidade e/ou pousadas, uma vez que verificámos que estes temas possuem uma forte atratividade e poderiam contribuir para uma maior atuação efetiva *online*. Em relação ao fraco sucesso dos vídeos, como já foi referido, poderá estar relacionado com a sua excessiva duração para uma plataforma de leitura rápida como é o Facebook ou pela sua eventual falta de qualidade.

O gráfico 7 representa os resultados da taxa de conversação, que segundo Tsai e Men (2013), mostram como os comentários pressupõem a uma atuação moderada *online*. A marca incita o público a responder às publicações fornecidas pela mesma. De acordo com Mustinga et al (2011) os utilizadores, que responderam às publicações efetuadas pela empresa, têm um comportamento ativo. Nesta análise observamos que os resultados apurados acima da média correspondem às publicações de foto desafio (14,54), foto local (5,91), foto pousada (5,53) e gastronomia (4,57). Poderemos justificar a exponencial diferença do resultado obtido através foto desafio na taxa de conversação. Provavelmente, esse tipo de publicação, pressupõe uma resposta muito direta e assertiva. Esta publicação encoraja o seu público a manter um envolvimento comportamental. Pereira (2010) salienta que um público motivado irá adotar determinados comportamentos participativos tendo como principais objetivos satisfazer uma determinada necessidade, seja ela tangível ou intangível. Abaixo da média verificamos as publicações de vídeo (3,33), notícias (2,67), parcerias (1,77), eventos (1,33) e promoção (0,92). Estes itens correspondem aos valores que proporcionaram um menor envolvimento por parte dos utilizadores desta rede.

Gráfico 7 - Taxa de Conversação



Fonte: elaboração própria

Como já apurado, nas outras taxas, uma maior quantidade de publicações não contribui para melhorar o envolvimento dos fãs. Esse facto é fundamentado na publicação exponencial da foto pousada em relação aos outros itens, conforme a tabela anexa IV. Contudo, um menor número de publicações de foto desafio e de foto local obtiveram na taxa de conversação resultados mais satisfatórios.

Por forma a compreender quais as publicações que geram maior envolvimento na taxa de conversação, consoante a tipologia da oferta do produto e serviço turístico, por NUTS II e por publicações que só referem a marca no geral, apresentamos os seguintes dados:

Tabela 5 - Taxa de Conversação

Taxa Conversação	Vídeo	Foto	F. Desafio	F. Local	Parcerias	Promoção	Evento	Gastron.	Notícia
Historic	2,50	4,46	21,29	6,67	0,67	1,25	-	0,71	6,33
H.&Design	-	5,22	16,50	2,00	0,67	4,43	-	1,25	2,50
Charme	-	7,05	18,50	7,80	0,00	4,50	-	0,80	-
Natureza	-	7,67	18,75	6,14	1,00	1,00	4,00	0,25	-
Algarve	-	3,71	5,00	2,00	0,75	-	-	2,00	-
Alentejo	-	4,62	16,89	8,80	0,50	1,67	-	0,25	-
M. Lisboa	2,50	3,63	15,00	6,60	-	0,00	0,00	0,50	3,33
Centro	-	8,87	17,67	1,00	0,60	1,33	4,00	0,50	-
Norte	-	8,36	31,33	7,00	0,00	7,75	-	3,00	7,00
Açores	-	0,75	8,00	-	-	-	-	-	-
M.P.P.	-	1,31	6,00	-	4,00	0,29	-	6,00	-

Fonte: elaboração própria

Observamos na tabela 5 que a foto desafio obteve melhores resultados na tipologia *Historic* (21,29) e na região Norte (31,33). Verificámos, repetidamente, que a Pousada Mosteiro de Guimarães e a Pousada Palácio do Freixo foram as pousadas que despertaram atratividade em determinados seguidores desta página e, conseqüentemente, a marca obteve um envolvimento ativo. Conforme já referido, a marca na foto desafio pretende incitar a um envolvimento ativo, principalmente na taxa de conversão. Nestes resultados observámos que esta tipologia e esta região contribuíram para um resultado superior em comparação com os restantes dados analisados. No que se refere a foto local, a mesma, deteve um melhor valor na tipologia *Charme* (7,80) e na região Alentejo (8,80). Neste resultado apurámos que a foto local da pousada de Marvão, pela sua capacidade de atração, envolveu ativamente alguns fãs desta página. A foto (pousada) conseguiu obter destaque na tipologia natureza (7,67) e na região Centro (8,87). Observámos que a Pousada da Ria proporcionou um determinado comportamento participativos por parte de alguns fãs. Poderemos justificar essa ocorrência à assimilação cognitiva e emotiva que este item provocou em determinados fãs. Este item proporcionou à página de FB das Pousadas de Portugal um envolvimento ativo. Poderemos justificar esse resultado com o estímulo que esse item gerou em determinados fãs, quando identificaram interesse nessa publicação.

No que se refere aos restantes itens verificámos que proporcionaram um envolvimento ativo reduzido na taxa de conversão. Deduzimos que esse facto, possivelmente, e conforme já referenciado, se ficou a dever à fraca qualidade das publicações que não geraram atratividade, refletindo-se na forma como os fãs desta página contribuíram para uma atuação moderada *online*.

5.5. Análise de comentários

Segundo Mack, Blose e Pan (2007) e Kotler, (2008) várias investigações já comprovam o impacto e a influência do *Word of mouth*. Estes autores referem que o WOM é uma fonte de informação na pré-compra e é considerada credível no processo de tomada de decisão. Como já foi referido no capítulo II, a Internet veio alterar a venda dos produtos e serviços turísticos com a criação de inúmeras formas dos consumidores consultarem e publicarem *online* conteúdos relacionados com viagens e experiências (Filho e Tan, 2008). Com a Web 2.0 e o fácil acesso por parte dos consumidores às opiniões relacionadas com viagens observa-se que ela contribui, cada vez mais, para a

influência na aquisição do serviço e do produto turístico (Gretzel & Yoo, 2008). Vários estudos sobre o impacto do eWOM demonstraram que as mensagens positivas têm um impacto positivo e que melhoram a atitude do consumidor face ao hotel, enquanto mensagens negativas tem impacto nefasto, embora a exposição do hotel, só por si, seja, mesmo assim, benéfica (Vermeulen & Seegers, 2009). O eWOM é atualmente uma das principais fontes de informação utilizadas pelos consumidores para apoio ao processo de decisão e para a escolha de alternativas de alojamento turístico. É, assim, possível assumir que o eWOM tem um papel preponderante no processo de compra ao ser um dos principais meios de informação e de avaliação de alternativas. Esse facto fica a dever-se por os consumidores considerarem essa informação uma forma de reduzir o risco da compra e, assim, gerarem imagens e perceções sobre os serviços de alojamento. A imagem é geralmente baseada em conhecimentos pré-existentes e atitudes do indivíduo. A imagem, segundo Kastenholz (2002), é formada via aquisição e processamento de informações com o efeito de, eventualmente, dar prioridade a uma imagem, ou mudar o conteúdo dela. A formação da imagem é próxima do processo da percepção. O comportamento pode ser visto como a consequência da imagem, podendo o comportamento repetitivo ser resultado, igualmente, de uma forte imagem. O envolvimento comportamental através do eWOM nos *media* sociais possibilita às marcas extrair o *feedback* e sugestões propostas pelo seu público. Segundo Kabadayi e Price (2014) as marcas nas redes sociais conquistaram a possibilidade de comunicarem com os seus consumidores, ou potenciais consumidores, aumentarem a sua oferta, lidar com problemas e fornecer um melhor serviço. Babac (2011) salienta que na análise dos comentários à marca poderá obter-se a identidade ou informações pessoais do seu público tais como nome, género, idade, ocupação, etc. e complementa que dessa informação advém, em parte, notoriedade da marca. O mesmo autor associa o eWOM à reputação da marca, correspondendo esta à qualidade apercebida pelo consumidor, ou potencial consumidor. Neste contexto tornou-se pertinente avaliar os comentários efetuados na página de Facebook oficial das Pousadas de Portugal.

Para avaliar os valores associados pelos utilizadores na página oficial das Pousadas de Portugal no Facebook, elaborámos uma tabela em Excel no período de 1 de abril a 30 de setembro de 2015, por forma a obter em percentagem os comentários mais referidos pelos utilizadores da rede social. Os comentários foram categorizados em: verbos, adjetivos e identidades medindo-se a intensidade e concebendo-se uma nuvem de palavras para destacar os termos mais utilizados pelos fãs nessa rede social.

Tabela 6 – Análise de comentários em percentagem

Lindo	19,42%
Gosto - Adoro - Amo - Maravilha	18,39%
Já estive	8,99%
Recomendo	7,54%
Desejo ir	7,44%
Marcar pessoas	5,27%
Paisagem	4,75%
Saudades – Voltar	2,69%
A minha preferida	2,38%
Sonho	2,07%
Insatisfação	1,96%
Património	1,96%
Eu vou	1,76%
Fantástico – Magnifico	1,65%
Mágico - Único - Deslumbrante	1,34%
Pedido de Informação	1,34%
Parabéns	1,14%
Memórias	0,83%
Bons profissionais	0,72%
Aqui fomos felizes	0,72%
Relaxante	0,72%
Romântico – Núpcias	0,72%
Bom preço - Boa qualidade	0,62%
Encantadora	0,62%
Minha 1ª Pousada	0,52%
Boa comida	0,52%
Inconfundível	0,52%
Apetecível – Irresistível	0,41%
Inesquecível	0,41%
Indecisão na escolha	0,31%
Preocupação com fogos	0,21%
Requinte – Deslumbrante	0,21%
Sublime	0,21%
Perfeito	0,21%
Incrível	0,21%
Boa cama - Boa mesa - Boa gente	0,10%
Medieval	0,10%
Para o presente e futuro	0,10%
Fuga	0,10%
Amarás Amares e todas as pousadas	0,10%
Fantasmas	0,10%

Paraíso	0,10%
Tesouro	0,10%
Para fora cá dentro	0,10%
Luxo	0,10%
Em situar-se ...e em perder-se	0,10%
Extraordinário	0,10%

Fonte: elaboração própria

Conforme a tabela 6 verificamos que, em geral, o eWOM é positivo. Apenas 1.96% de utilizadores manifestaram a sua insatisfação nesta rede social. Evidenciamos que, por forma a poder transmitir as suas mensagens a todos os seus seguidores, as Pousadas de Portugal a partir do mês de junho, de 2015, decidiram utilizar uma comunicação bilingue (português e inglês) nas suas publicações. Nesta análise tornou-se pertinente relatar os comentários por parte dos utilizadores de carácter negativo. Nessa perspetiva observámos que no decorrer do mês de maio surgiram questões por parte do público sobre o motivo do encerramento da Pousada de São Filipe, em Setúbal. A esta questão a empresa respondeu que: “brevemente irá dar informações”. No mês de julho registámos que, novamente, um fã volta a questionar o motivo do encerramento do monumento, uma vez que, não só não é permitido efetuar reservas, assim como, não é permitido a sua visita. As Pousadas de Portugal respondem que o mesmo está encerrado por motivos de segurança e logo que haja alterações irão informar, tentando atenuar a perceção negativa. No mês de maio também constatámos insatisfação por parte do público na aquisição de Vouchers, esse facto relacionou-se com limitações e dificuldades nos pedidos de reservas. As Pousadas de Portugal interagiram, de imediato, no *feeds* de notícias, solicitando às pessoas que os contactassem, estranhamente, em privado. Posteriormente, verificámos que os clientes publicaram que obtiveram uma resolução rápida e satisfatória ao seu pedido e agradecem publicamente. No decorrer do mesmo mês, um cliente publica na página de Facebook das Pousadas de Portugal a existência de problemas no *site* de reservas. A empresa agradece de imediato o contato e informa que vai verificar e resolver o mais rápido possível, mantendo sempre o diálogo e reduzindo o eWOM negativo que esse tipo de comentários pode gerar. Na mesma sequência, verificámos, mais uma vez, insatisfação por parte do público na aquisição de Vouchers onde o cliente comunica que considera a relação preço versus qualidade demasiada elevada. Neste comentário verificámos que não houve uma resposta, pelo menos, *online* por parte da organização.

Mais tarde, voltámos a verificar mensagens de teor negativo em relação ao preço versus qualidade, mas constatámos, que desta vez, a organização responde, laconicamente, que “os preços não sofreram alterações”. Em geral, reconhecemos que o mês de maio conta o maior número de comentários tendencialmente de teor negativo na página de marca da empresa no Facebook. Nesse mês, nas mensagens menos positivas, os clientes (que se afirmam serem clientes habituais do Grupo Pestana) relatam que se sentem “enganados com a publicidade enganosa” dos Vouchers e que têm dificuldade na marcação das reservas. Seguidamente, observámos mais comentários depreciativos no mês de julho e outros no mês de setembro. Nesse último mês um consumidor manifesta o seu desagrado na sua estadia na Pousada de Alvito e relata que a empresa pratica exploração laboral, elogiando ao mesmo tempo, a dedicação e o profissionalismo dos funcionários. No comentário o cliente refere que essa pousada tem falta de higiene no pátio e que o “jardim está mal cuidado”. Em ambas as publicações observámos que a empresa optou por não responder, pelo menos, no *feeds* de notícias.

Constatámos que as Pousadas de Portugal adquirem uma atitude positiva e presente, em conteúdos de mensagens ao serem solicitados pedidos de informação (preço, localização, menus, etc.) responderam a quase todos os comentários, inclusive em vários idiomas. Nesse tipo de solicitações *online* observámos que a empresa pretende transmitir uma perceção satisfatória aos seus fãs. Reconhecemos, igualmente, que num pedido de informação sobre a existência de comida vegetariana a empresa fez questão de responder que pretende satisfazer os seus clientes elaborando-lhes pratos especiais e tem todo a satisfação em proporcionar aos seus clientes programas, igualmente, especiais.

Entre essas palavras destacámos os termos: lindo, gosto, adoro, amo, maravilha, já lá estive, recomendo, desejo ir identificar pessoas (identificar pessoas na sua página de Facebook, por forma a convidá-las a serem consumidores das Pousadas de Portugal), paisagem, património, profissionalismo, entre outros. Verificámos, na figura 9, que as palavras mais utilizadas pelos fãs nos comentários sobre as publicações realizadas na página Oficial das Pousadas de Portugal são termos cognitivos e afetivos. Observámos que palavras de carácter cultural também tiveram uma presença forte e constante.

Capítulo 6. Conclusão, limitações e investigações futuras

Neste capítulo apresentamos as principais conclusões obtidas neste estudo, bem como as suas principais limitações e algumas sugestões para futuros trabalhos.

6.1. Conclusão

Para além das conclusões sectoriais que ao longo da dissertação fomos realizando, queremos aqui apenas destacar os aspetos mais relevantes obtidos com o nosso estudo.

As redes sociais não só moldaram a forma como as pessoas se relacionam mas, sobretudo, disponibilizaram às instituições novos mercados e novas oportunidades de negócio. Esta nova era digital trouxe consigo novos instrumentos tecnológicos e novas formas pensar e de fazer marketing. Segundo Blyth (2011), Patino et al (2012) e Adolpho (2014), a utilização das redes sociais permite às marcas fazer um levantamento mais preciso das necessidades dos consumidores. Adolpho (2014), salienta que o atual consumidor é ávido por informação e, ao interagir com a marca no Facebook, o mesmo tem acesso tanto à informação disponibilizada pela marca, bem como aos comentários e publicações de outros consumidores.

No período em análise verificámos que a marca teve um acréscimo de 0,8% na aquisição de novos fãs na sua página oficial de Facebook. O número de fãs, quando comparado com outra unidade hoteleira, nos anos 2014 e 2016, obtém sempre uma percentagem superior. Estes resultados demonstram que as Pousadas de Portugal têm capacidade de atração. A presença dos fãs, segundo Babac (2011), funciona com uma ponte que liga a mundo virtual ao mundo real. Esta ponte permite, segundo Kotler e Keller (2012), dar voz às empresas através das redes sociais e, ainda, reforça outras atividades de comunicação. Constatámos que a marca facultava várias funcionalidades ao seu público, entre elas, *links* na sua página oficial, que possibilitam mais informação sobre a marca. Observámos, também, que a empresa proporciona diretamente na sua página de Facebook, a hipótese de efetuar reservas para a pousada pretendida. Contudo, registámos que a marca à data desta investigação não detinha na sua página a funcionalidade “críticas”, que permite aos utilizadores da rede avaliarem e criticarem a mesma, conforme o seu concorrente mais direto, a Unidade Hoteleira Vila Galé. Acreditamos que essa funcionalidade é uma potencial fonte de eWom que auxilia a formação de opinião

positiva, ou negativa. Justificamos esta nossa afirmação pelo facto do WOM ser uma fonte de informação na pré-compra considerada credível (Kotler, 2008), considerando que a intangibilidade dos produtos e serviços turísticos perfaz que as instituições de turismo necessitem de oferecer uma maior quantidade e qualidade informativa para que o consumidor, ou potencial consumidor, a possa utilizar em seu benefício (Liu, 2000).

Neste estudo, quanto à análise de Envolvimento, através da métrica de PageMatch, obtivemos valores situados entre 0,03% e 0,18%. Contudo, verificámos, também, que um aumento de fãs não beneficia o cálculo desta métrica. Essa ocorrência é justificada pelo facto da maioria dos fãs terem um envolvimento comportamental passivo (Mustinga et al. 2011) com a página oficial das Pousadas de Portugal. Salientamos que as três categorias de publicações que obtiveram valores acima da média, na análise desta métrica, foram foto local (0,18), foto (0,16) e foto desafio (0,14). Apurámos, ainda, que estes itens conseguem motivar os fãs a participarem e a serem ativos, e conseqüentemente, alcançam um maior retorno dos mesmos. Constatámos, também, que a região do Alentejo foi aquela que obteve uma maior taxa de envolvimento através da foto local, na tipologia *Historic*, fator que contribuiu para uma melhor divulgação dessa região. A foto da Pousada da Ria, inserida na tipologia natureza e na região centro foi a que adquiriu um valor superior na métrica em análise. A Pousada Mosteiro de Amares foi a que alcançou um melhor resultado na tipologia *Historic & Design*, na região Norte, com a foto desafio, que pela sua natureza, obtém, por norma, um maior envolvimento por parte do público. Poderemos associar essas ocorrências à qualidade e à atração dessas publicações ao serem apercebidas pelo público e que contribuíram para a maximização do resultados de envolvimento através da métrica de PageMatch. Esse envolvimento ativo é atribuído a uma ligação de carácter emocional (Mollen e Wilson, 2010).

Ao analisarmos as métricas de Kaushik (2011) concluímos que os três itens que alcançaram uma maior taxa de envolvimento no que se refere à taxa de aplauso foram a foto local (333,32), foto (304,95) e foto desafio (243,90). Conseqüentemente, poderemos deduzir que esse facto está diretamente relacionado ao carácter cognitivo e afetivo associado a estas publicações. A taxa de aplauso na foto local, no que concerne a tipologia e a região, obteve uma grande heterogeneidade no envolvimento com os fãs. Novamente, a Pousada da Ria destaca-se na categoria foto e a Pousada Mosteiro de Amares na categoria foto desafio que ao apuraram estes resultados promovem as regiões e as

tipologias onde elas se inserem. Estas categorias obtiveram uma ligação emocional positiva com a marca (Brodie, Hollebeck e Smith, 2011).

A taxa de amplificação de Kaushik (2011) obteve nas três primeiras posições as categorias foto local (36,27), notícias (22,11) e foto desafio (20,52) que, de acordo com Tsai e Men (2013), as mesmas são consideradas de atuação efetiva *online*. Estas publicações, segundo os mesmos autores, obtêm um comportamento por parte dos fãs focado na criação de conteúdos, desencadeados na partilha dessas publicações. Este contributo para Babac (2011) melhora a associação à marca e permite à mesma conhecer quais foram as publicações que contribuíram para a sua promoção. Neste contexto apurámos que, provavelmente, o resultado da foto local nesta métrica se pode atribuir à promoção da nova pousada na Praça do Comércio, em Lisboa e os itens foto desafio e gastronomia à sua qualidade intrínseca referente à Pousada Mosteiro de Amares.

Por último, na taxa de conversação de Kaushik (2011) registámos nas três primeiras posições a foto desafio (14,54), a foto local (5,91) e foto (5,53). Nesta análise podemos verificar que a foto desafio, que pela sua natureza assume sempre um maior envolvimento por parte do público, conseguiu nesta métrica destacar-se, no valor apurado, em relação aos outros itens. Segundo Tsai e Men (2013) os comentários prossupõem uma atuação moderada *online* por parte dos fãs. Nesta análise apurámos que a Pousada de Guimarães e a Pousada do Palácio do Freixo, ambas da tipologia Historic e inseridas na região Norte, detiveram o melhor resultado na categoria foto desafio e, conseqüentemente, obtiveram um comportamento ativo por parte do seu público. A Pousada de Marvão, localizada no Alentejo e com a tipologia Charme, pela sua capacidade de atração foi aquela que obteve uma melhor taxa de conversação. A foto Pousada da Ria, localizada no centro e com a tipologia Natureza, foi aquela que proporcionou um comportamento mais participativo por parte dos fãs.

Em conclusão, as publicações que geram uma maior atratividade nos fãs são as que suscitam uma maior associação cognitiva e afetiva. Após esta análise verificámos que uma maior quantidade de publicações da foto pousada não gera, necessariamente, melhores resultados, ou seja, um resultado positivo depende da qualidade apercebida das publicações que envolva os fãs emocionalmente e torna-se mais relevante que a quantidade. Possivelmente, as publicações que neste estudo detiveram sempre valores de métricas inferiores, tais como parcerias, promoções e eventos, para se tornarem mais

atrativas e por consequência virem a obter um melhor envolvimento por parte dos fãs, deveriam incluir imagens de uma localidade e/ou de uma pousada, uma vez que verificámos que estes temas detêm sempre uma forte atratividade. Segundo Cvijikj e Michahelles (2013), para que haja um maior envolvimento, com as páginas das marcas, as mesmas devem entreter e informar. Os autores referem, ainda, que a utilização de *links* e vídeos são recursos considerados preferencialmente atraente pelos fãs devido a sua alta interatividade e que, por consequência, também concebem um maior envolvimento. Porém, neste estudo observámos que a publicação de vídeos não despoletou um melhor resultado de envolvimento. Possivelmente, o seu conteúdo, demasiado longo, ou a sua eventual fraca qualidade não conseguiu atingir os objetivos da marca.

Em geral, a página oficial das Pousadas de Portugal evidencia a ferramenta na qual o Facebook se tornou, contribuindo para comunicar e informar os seus fãs. Contudo, deveria aumentar o envolvimento ativo com os seus seguidores. Segundo Cvijikj e Michahelles (2013), as empresas que utilizam as páginas de marca no Facebook devem realizar um controlo contínuo das ações empreendidas e das respostas dos consumidores a essas ações com o intuito de adquirir conhecimento sobre as características e interesses das suas próprias comunidades, o que permite um ajuste contínuo da estratégia de interação estabelecida inicialmente pelas empresas.

Em conclusão, verificámos que os comentários efetuados pelos fãs, em geral, são positivos. Porém, constatámos eWOM de teor negativo em relação ao encerramento da Pousada de São Filipe e na relação ao preço *versus* qualidade. Observámos, igualmente, manifestação de desagrado na Pousada de Alvito, que regista um comentário de denúncia de exploração laboral e que elogia, ao mesmo tempo, a dedicação e o profissionalismo dos funcionários, contudo, assinala falta de higiene. Verificámos que alguns comentários de teor negativo não obtiverem resposta, pelo menos *online*, por parte da organização e outros detiverem uma resposta lacónica. Nos comentários a solicitar pedidos de informação (preço, localização, menus, etc.) e descontentamento na aquisição dos *Vouchers* verificámos que a marca respondeu aos comentários, inclusive em vários idiomas. Nesse tipo de solicitações *online* observámos que a empresa pretende transmitir uma perceção satisfatória aos seus fãs. Em geral, reconhecemos que o mês de maio conta

o maior número de comentários tendencialmente de teor negativo na página de marca da empresa no Facebook.

Ao medir a intensidade das palavras mais referidas pelos utilizadores da rede social verificámos que as mais utilizadas pelos fãs, nos comentários sobre as publicações realizadas na página Oficial das Pousadas de Portugal, são termos ligados às emoções, palavras de carácter cultural e profissionalismo.

Neste contexto, para as Pousadas de Portugal conseguirem alcançar os seus objetivos no Facebook devem criar conteúdos e publicações úteis, interessantes e apelativas para o seu público, onde a qualidade destas se torne mais relevante do que a quantidade de publicações em si. Sugerimos também que um controlo e uma resposta pronta aos comentários dos fãs, sejam eles positivos ou negativos deve estar sempre presente nos gestores destas páginas. Verificou-se nesta investigação que quando se publica várias vezes o mesmo conteúdo, normalmente gera desinteresse e, em consequência, enfraquece a estratégia de envolvimento e interação. Uma publicação que informe e que ao mesmo tempo suscite uma recordação e/ou um apelo emocional e de carácter cultural, reflete-se num maior envolvimento do consumidor, particularmente na área do turismo. Para Alvarez, Brea e Rama (2013) uma das mais importantes motivações na área do turismo é o aperfeiçoamento da imagem das instituições. Nestas circunstâncias observámos que as redes sociais ao comunicarem com os seus fãs através do eWOM e ao gerarem envolvimento e interação podem contribuir para uma melhoria da imagem e, assim, acrescentarem valor à marca.

As métricas no século XXI estão apenas no início e, seguramente, à medida que as novas tecnologias são incorporadas no mercado, muito mais empresas se vão especializar através da adoção de estratégias de marketing baseadas em métricas e análises mais intensas. Assim, provavelmente, o envolvimento é uma das métricas mais importantes para se pesar o desempenho das páginas das marcas no Facebook. As instituições precisam de ter a certeza qual é o conteúdo de publicações, que oferecem ao seu público, que provocam algum tipo de interesse, sendo o envolvimento um sinal mensurável do mesmo. O Facebook, assim como as outras redes sociais, devem ser consideradas como uma ferramenta que visa auxiliar o relacionamento das marcas com os clientes. No entanto, cabe a cada marca a responsabilidade de adequar as suas publicações e tornar sua página de marca mais eficaz na difusão da mensagem que se pretende transmitir e não

apenas dependente de conteúdos virais aos quais se expõe (Heringer e Dória, 2013). Ao aumentar o envolvimento com público a marca estimula o interesse de turistas, quer através da tipologia do produto e serviços turísticos, quer através da região, quer da marca e contribui para que as Pousadas de Portugal obtenham *Brand Equity*. Babac (2011), refere que a marca obtém notoriedade na conversação e na identidade. O mesmo autor refere, ainda, que a presença e a partilha estimulam associação à marca, onde a qualidade percebida está diretamente interligada com a reputação da mesma e a relação dos fãs com a marca está intimamente ligada à fidelidade com ela.

6.2. Limitações e pesquisas futuras

Este estudo, porque de uma dissertação se trata, abarcou, naturalmente, um período limitado de tempo proporcionando assim, uma leitura relativamente segmentária a partir de uma curta janela temporal. Se um lapso de tempo mais alargado tivesse sido auscultado uma visão seguramente mais fiável teria sido obtida.

Justifica-se, assim, que estudos posteriores se debrucem sobre universos cronométricos de maior dimensão e mais abrangentes. Importa referir que a nova funcionalidade do Facebook denominada *Reactions* só mais tarde veio a ser disponibilizada em Portugal e que, se neste estudo, a ela tivéssemos tido acesso, provavelmente resultados mais fidedignos e com novas métricas poderiam estar agora e aqui disponíveis. Isto é, a partir de agora, os consumidores em vez de um “gosto” poderão escolher umas das seguintes reações: gosto, adoro, riso, surpresa, tristeza e ira, . Foi criada mais uma ferramenta de medição, que faculta novos desafios aos *marketers* para medir o envolvimento com os consumidores por forma a melhor compreender as suas emoções e interesses e, em consequência, possibilitar uma melhor avaliação do desempenho das marcas nas redes sociais.

Sugerimos que, para complementar este tipo de investigação, se recorra à realização de uma entrevista aos diretores de cada unidade hoteleira e aos respetivos responsáveis pela comunicação e imagem, bem como se realize um questionário destinado aos seguidores da página oficial das Pousadas de Portugal, num modelo que aborde, entre outros itens, as características sociodemográficas, a atratividade do canal eletrónico, as motivações, o *Brand Engagement* e o *Brand Equity*.

Bibliografía:

Aaker, D. A. (1998). *Marcas: brand equity: gerenciando o valor da marca*. Gulf Professional Publishing.

Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California management review*, 42(4), 8-23.

Adolpho, C. (2014). "Os 8 Ps do Marketing Digital: O guia estratégico de marketing digital." São Paulo: Novatec.

Aguilar Arcos, V. E., San Martín Gutiérrez, S., & Payo Hernanz, R. J. (2014). aplicación empresarial del marketing viral y el efecto boca-oreja electrónico. *Opiniones de las empresas. Cuadernos de Gestión*, 14(1), 15-31.

Aitken, M., Altmann, T., & Rosen, D. (2014). Engaging patients through social media: is healthcare ready for empowered and digitally demanding patients. *IMS Institute for Healthcare Informatics*, 1-47.

Alex Blyth. (2011). *Brilliant Online Marketing: How to Use the Internet to Market Your Business*. Pearson Education India.

Álvarez García, J., Fraiz Brea, J.A., & del Río Rama, M.C. (2013). Balnearios españoles. Motivaciones para certificarse en la Q de Calidad Turística. Análisis empírico. *Revista Galega de Economía*, 22(2), 119-140.

Anderson, B. (1983). *Imagined Communities Reflections on the origin and spread of Nationalism*, Verso, London.

Ang, L. (2011). Is SCRM really a good social media strategy&quest. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(3), 149-153.

Arcos, v. A., Gutiérrez, s. S. M., & Hernanz, r. P. (2013). Business application of viral marketing and Electronic Word-of-mouth. Firm opinions. *Cuadernos de Gestión*, (13).

Babac, R. (2011). *Impact of Social-Media Use on Brand Equity of Magazine Brands: A Qualitative Study of Vogue Turkey*.

Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barwise P, Elberse A, Hammond K. (2006). Marketing and the Internet. In: B. Weitz & R. Wensley (eds.) *Handbook of Marketing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc, 527-557.

Bowden, J. L. H. (2009). The process of customer engagement: a conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63-74.

Bradley, A. (2011). Employing social media for business impact: Key collective behavior patterns. Acedido em 11/03/2013. Disponível em URL: <<http://www.gartner.com/DisplayDocument?ref=clientFriendlyUrl&id=1538316>>.

Brodie, Roderick J.; Hollebeek, Linda D. e Smith, Sandra D. (2011), Engagement: an important bridging concept for the emerging S-D logic lexicon, University of Auckland Business School, 2011 Naples Forum On Service.

Brusha, P. (2010). Turismo e redes sociais: porque devem andar juntos?. Disponível em <<http://www.digitalmarketing.pt/turismo-e-redes-sociais-porque-devem-andar-juntos>> consultado em junho 2015.

Buhalis D. (2003). eTourism: Information technology for strategic tourism management. Harlow, UK: Prentice Hall.

Carvalho, L. V. (2007). Imagem de marca das universidades em Portugal. Tese de doutoramento, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal.

Cavaye, A. L. M. (1996). Case study research: a multi-faceted research approach for IS. *Information Systems Journal*, v. 6, issue 3, p. 227-242.

Constantinides, E. e Foutain, S. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice* 9: 231 –244.

Costa, R. (2008). Introdução à gestão hoteleira. Lisboa, Lidel-Edições Técnicas.

Coutinho, Torres., Durán & Sánchez (2016). Regiões de Denominação de Origem do vinho da Galícia Espanha. *Tourism and Hospitality International Journal*, 6(2).

Cross, R. e Thomas, R. (2010). Conduzir o desempenho através das redes sociais. Editora Vida Económica.

Cunha, L. (2009). Introdução ao Turismo (4ª edição). Lisboa: Verbo.

CV&A consultores – Acedido em maio de 2015: <http://www.cunhavaz.com/fr/noticias/go/noticias/turismo/pousadas-de-portugal-com-nova-estrategia-para-o-proximo-trienio>.

Cvijikj, I. P., & Michahelles, F. (2013). Online engagement factors on Facebook brand pages. *Social Network Analysis and Mining*, 3(4), 843-861.

Dambrós, J., & Reis, C. (2008). A marca nas redes sociais virtuais: uma proposta de gestão colaborativa. In congresso brasileiro de ciências da comunicação (vol. 31).

Dellarocas, C. (2003). “The digitalization of word of mouth: promise and challenges of online feedback mechanisms”, *Management Science*, Vol. 49 No. 10: 1407-1424.

Dwivedi M, Yadav A, Venkatesh U. (2012). Use of social media by national tourism organizations: a preliminary analysis. *Information Technology and Tourism* 13(2): 93-103.

Enatur - Acedido em maio de 2015: http://www.enatur.pt/conteudo.aspx?caso=pousadas&lang=pt&id_class=199&name=Lista-de-Pousadas.

ExactTarget. (2011). The meaning of like. [Exacttarget.comhttp://www.exacttarget.com/subscribers-fans-followers/like.aspx](http://www.exacttarget.com/subscribers-fans-followers/like.aspx).

Facebook de Pousadas de Portugal – Acedido de abril a outubro de 2015: <https://www.facebook.com/Pousadas/?fref=ts>.

Facebook. (2015). Advertising. Disponível em newsroom.fb.com.

Filho, L. e Tan, F. (2008). An overview on user-generated content and the empowerment of online travellers. *Revista da FARN* Vol.7, N°. 2, pp. 17-30.

Fotis J, Buhalis D, Rossides N. (2011). Social Media Impact on Holiday Travel Planning: The Case of the Russian and the FSU Markets. *International Journal of Online Marketing* 1(4): 1-19.

Godes, D. & Mayzlin, D. (2004). Using online conversations to study word-of-mouth communication. *Marketing Science*, 23, 545-560.

Gollner, A.P (2014). Páginas de fãs, anúncios direcionados e outras soluções do Facebook a serviço da comunicação organizacional digital. Programa de Pós-Graduação em Comunicação–Universidade Municipal de São Caetano do Sul (PPGCOM-USCS), 55.

Goulart, e. E. (2014). Mídias sociais: uma contribuição de análise / org. Elias E.Goulart. Porto Alegre: EDIPUCRS.

Gretzel, U. e Yoo K. (2008). Use and impact of online travel reviews. *Information and Communication Technologies in Tourism 2008*. pp. 35–46.

Gummerus, J., Liljander, V., Weman, E., & Pihlström, M. (2012). Customer engagement in a Facebook brand community. *Management Research Review*, 35(9), 857-877.

Hennig-Thurau, T., & Walsh, G. (2003). Electronic Word-of-mouth: Motives for and Consequences of Reading Customer Articulations on the Internet. *International Journal of Electronic Commerce* 8 (2), 51–74.

Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P., Walsh, G. & Gremler, D.D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platform: what motivates consumers to articulate themselves on the internet?. *Journal of Interactive Marketing*, 18, 38-52.

Heringer, B. H. D. F., & Dória, M. L. V. D. C. (2013). A eficácia das redes sociais no Marketing de Relacionamento no Varejo. *Revista de administração da Fatea*, 5(5), 91-108.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values behaviors, institutions and organizations across nations*. London: Sage Publications.

Hogan, J.E., Lemon, K.N. e Libai, B. (2004). "Quantifying the ripple: Word-of-mouth and advertising effectiveness", *Journal of Advertising Research*, Vol. 44 No. 3: 271-80.

Holloman, C. (2012). *The Social Media MBA: Your competitive Edge in Social Media Strategy Development & Delivery*. Tj International Ltd. UK.

Hutter, K., Hautz, J., Dennhardt, S., & Füller, J. (2013). The impact of user interactions in social media on brand awareness and purchase intention: the case of MINI on Facebook. *Journal of Product & Brand Management*, 22(5/6), 342-351.

Inversini A, Cantoni L, Buhalis D. (2010). Destinations Information Competitors and Web Reputation. *Information Technology and Tourism* 11(221-234).

Jesus, D. L., & da Cunha, M. B. (2012). Produtos e serviços da web 2.0 no setor de referência das bibliotecas. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 17(1), 110-133.

Jornal de Notícias – Acedido em maio de 2015: http://www.jn.pt/PaginaInicial/Interior.aspx?content_id=697327.

Jornal Publico – Acedido em maio de 2015: <http://www.publico.pt/economia/noticia/grupo-pestana-comprou-participacao-da-caixas-pousadas-de-portugal-1696151>.

Jornal Sol – Acedido em maio de 2015: <http://www.sol.pt/noticia/118709/pousadas-de-portugal-reposicionam-se-para-duplicar-resultados>.

Kabadayi, S., & Price, K. (2014). Consumer-brand engagement on Facebook: liking and commenting behaviors. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(3), 203-223.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.

Kastenholz, E. The role and marketing implications of destination images on tourism behavior: the case of Northern Portugal. (2002). 392 f. Tese (Doutorado em Turismo) – Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro, 2002.

Kaushik, A. (2011). Best Social Media Metrics: Conversation, Amplification, Applause, Economic Value.

Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business horizons*, 54(3), 241-251.

Kotler, P. (2008). *Principles of marketing*. Pearson Education India.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing*.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiwan, I. (2011). Do produtor e do consumidor até ao espírito humano, *MARKETING 3.0*.

Law R, Leung R, Buhalis D. (2009). Information Technology Applications in Hospitality and Tourism: A Review of Publications from 2005 to 2007. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 26(5-6): 559-623.

Lee, J., Park, D.H. & Han, I. (2008). “The effect of negative online consumer reviews on product attitude: an information processing view”, *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 7No. 3: 341-52.

Lehmann, D. R., & Winer, R. S. (1997). *Product management*, 2nd ed. Sydney: Irwin.

Leung, D., Law, R., Van Hoof, H., & Buhalis, D. (2013). Social media in tourism and hospitality: A literature review. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), 3-22.

Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism management*, 29(3), 458-468.

Liu, Z. (2000). *Internet Tourism Marketing: Potential and constraints*. Reino Unido: University of Strathclyde.

Mack R.W., Bloise J.E., Pan B. (2008). Believe it or not: Credibility of blogs in tourism. *Journal of Vacation Marketing*. Vol. 14, Nº 2, pp. 133-144.

Manrai, L. A., Lascu, D. N., Manrai, A. K., & Babb, H.W. (2001). A cross-cultural comparison of style in Eastern Europe emerging markets. *International Marketing Review*, 18, 270–285.

Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (1990). Técnicas de pesquisa. São Paulo: Editora Atlas.

Marujo, Maria (2008). Turismo & Comunicação. Castelo Branco: RVJEditores.

McCracken, S., & d'Andrea, E. (2011). Marketing online para empresas. Servidoc.

Meadows-Klue, D. (2008). Falling in Love 2.0: Relationship marketing for the Facebook generation. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice* 9:245 – 250.

Miller, L e Prior, D. (2010). On-line social networks and friending behaviour: A selfdetermination theory perspective. Australian and New Zealand Marketing Academy Conference Proceedings. Christchurch, New Zeland.

Mollen, Anne; Wilson, Hugh (2010). Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: Reconciling scholastic and managerial perspectives, *Journal of Business Research*, nº63, pp. 919-925.

Muntinga, D. G., Moorman, M., & Smit, E. G. (2011). Introducing COBRAs: Exploring motivations for brand-related social media use. *International Journal of Advertising*, 30(1), 13-46.

Noone, B; MCguire, K; Rohlfs, K. (2011). “Social Media Meets Hotel Revenue Management: Opportunities, Issues and Unanswered Questions”. *Journal of Revenue and Pricing Management*. Vol. 10, n. 4, p. 293-305.

O'Brien, C. (2011). The emergence of the social media empowered consumer. *Irish Marketing Review*, 21: 32-40.

O'Connor, P. (2001). Distribuição da Informação Eletrônica em Turismo e Hotelaria. Porto Alegre: Bookman,

Pagematch.Zubit. acedido em abril 2015: <http://pagematch.zubit.com.br>.

Patino, a., Pitta, d. A., & Quinones, R. (2012). Social media's emerging importance in market research. *Journal of Consumer Marketing*, 29(3), 233-237.

Pereira, A. (2010). Orkut x Facebook: quais as principais diferenças?. Disponível em: <http://www.tecmundo.com.br/facebook/3937-orkut-x-facebook-quais-as-principaisdiferencas-.htm>.

Pestana Hotel Group Reconhecimento – Acedido em maio de 2015: <http://www.pestana.com/pt/contents/institucional/planet-guest/reconhecimento>.

Pimentel, D. (2013). Marketing e branding em hotelaria: casos práticos nas Pousadas de Portugal. <http://www.xotels.com/en/revenue-management/nrevpar>.

Poon A. (1993). Tourism, technology and competitive strategies. Wallingford, UK: CAB International.

- Pousadas de Portugal – Acedido em maio de 2015: <http://www.pousadas.pt/pt>.
- Prodanov, C. C., & de Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale.
- Ramaswamy V, Guillardart F, 2008. *Co-Creating Strategy with Experience Co-Creation*.
- Recuero, R. (2009). *Redes Sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina.
- Relatório de sustentabilidade do grupo Pestana – Acedido em maio de 2015: <http://docplayer.com.br/1319790-Relatorio-de-sustentabilidade-grupo-pestana.html>.
- Rowley, J. (2000). Product Search in E-shopping: A Review and Research Propositions. *Journal of Consumer Marketing* 17 (1), 20–35.
- Rust, R.T. e Thompson, D.V. (2006). “How does marketing strategy change in a service-based world?”, in Lusch, R.F. e Vargo, S.L.(Eds), *The Service-dominant logic of Marketing*, M.E.Sharpe, Inc, Nova Iorque.
- Sampaio, Rafael. (2002). *Marcas de A a Z*. Rio de Janeiro: Campus.
- Sen, S., & Lerman, D. (2007). Why are you telling me this? An examination into negative consumer reviews on the web. *Journal of Interactive Marketing* 21 (4), 76–94.
- Sheldon P. (1997). *Tourism information technologies*. Oxford: CAB.
- Shu, W., & Chuang, Y.H. (2011). The perceived benefits of six-degree-separation socialnetworks. *Internet Research*, 21(1), 26-45.
- Sigala M. (2009). E-service quality and Web 2.0: expanding quality models to include customer participation and inter-customer support. *The Service Industries Journal* 29(10): 1341-1358.
- Solomon, M. R. (2009). *Consumer behavior: In fashion*.
- Stake, R. E. (1994). Case Studies. In N. K. Denzin e Y. S. Lincolnm (Ed.). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Stipanuk D M. (1993). Tourism and technology: Interactions and implications. *Tourism Management* 14(4): 267-278.
- Sweeney, J. C., Soutar, G. N., & Mazzarol, T. (2008). Factors influencing word of mouth effectiveness: receiver perspectives. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 344-364.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Paidós Basica.
- The Statistics Portal – Acedido em maio de 2015: <http://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users->

Worldwide/Internet World Stats – Acedido em maio de 2015:
<http://www.internetworldstats.com/facebook.htm>.

Torres, M. F., García, J. Á., Del Río, M. D. L. C., & dos Santos, R. B. C. P. (2016). Nível de engagement dos fãs das Termas do Centro de Portugal no Facebook. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, São Paulo, 10(2), 233-253.

Truesocialmetrics. Disponível em <http://www.truesocialmetrics.com>. Consultado em junho 2015.

Tsai, W. H. S., & Men, L. R. (2013). Motivations and antecedents of consumer engagement with brand pages on social networking sites. *Journal of Interactive Advertising*, 13(2), 76-87.

Tussyadiah I P, Fesenmaier D R. (2009). Mediating the tourist experiences Access to Places via Shared Videos. *Annals of Tourism Research* 36(1): 24-40.

Vergara, S. C. (1997). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. Editora Atlas SA.

Vermeulen, I.E., & Seegers, D. (2009). Tried and tested: the impact of online hotel reviews on consumer consideration. *Tourism Management* 30 (1), 123–127.

Wolny, Julia, and Claudia Mueller (2013). "Analysis of fashion consumers' motives to engage in electronic word-of-mouth communication through social media platforms." *Journal of Marketing Management*: 562-583.

Xiang Z, Gretzel U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management* 31(2): 179-188.

Yan, J. (2011). Social media in branding: Fulfilling a need. *The journal of brand management*, 18(9), 688-696.

Ye, Q., Law, R., Gu, B. & Chen, W. (2011). The influence of user-generated content on traveler behavior: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings. *Computers in Human Behavior*, 27, 634-639.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3ª edição ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Yoo, K. H., & Gretzel, U. (2011). Influence of personality on travel-related consumer-generated media creation. *Computers in Human Behavior*, 27(2), 609-621.

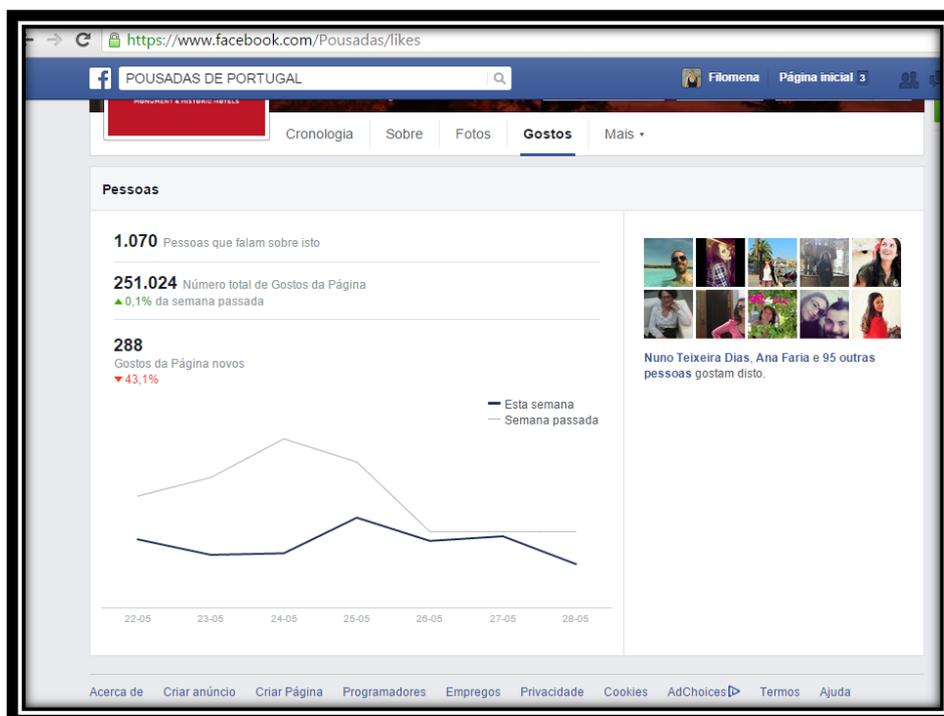
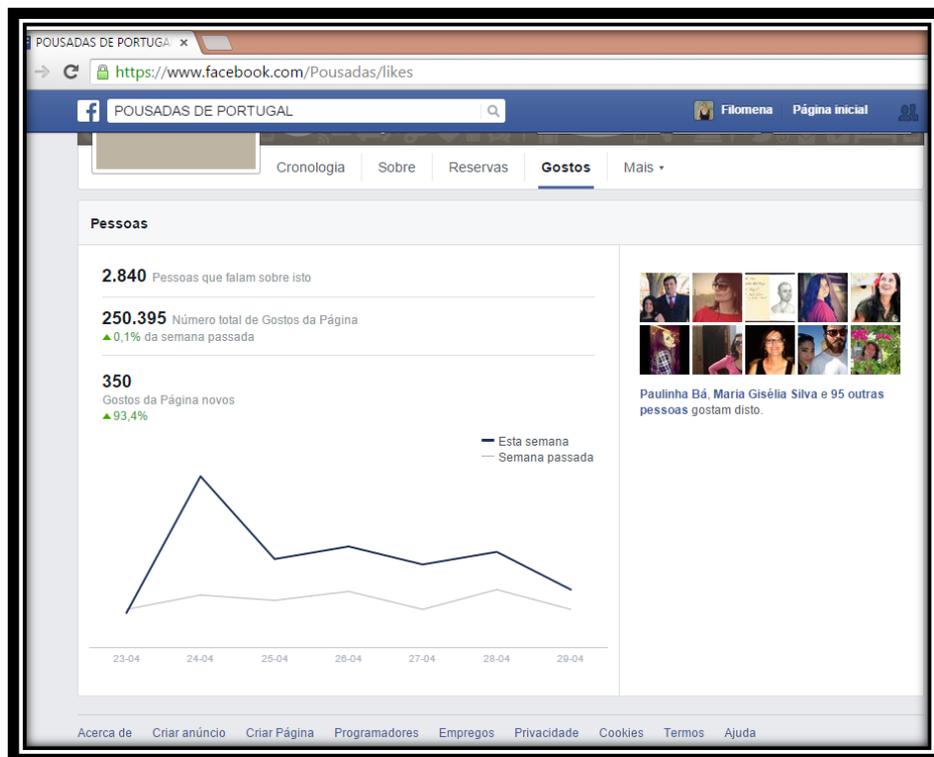
Zarrella, D., & Zarrella, A. (2011). *Il marketing con Facebook*. Tecniche Nuove.

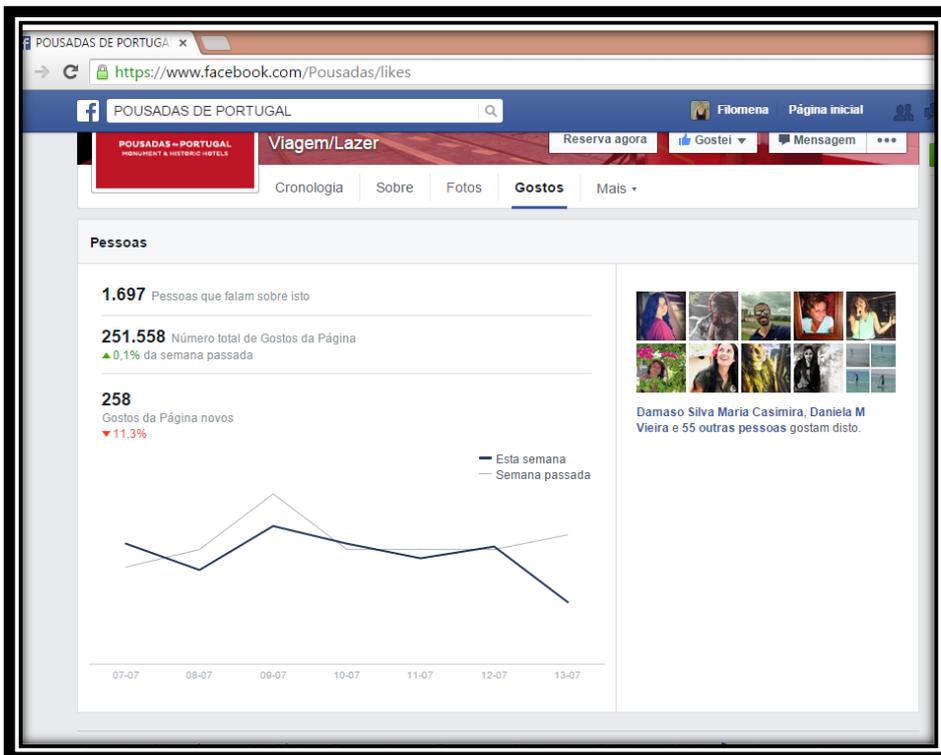
Zhang, Z., Ye, Q., Law, R., & Li, Y. (2010). The impact of e-word-of-mouth on the online popularity of restaurants: A comparison of consumer reviews and editor reviews. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 694-700.

Zhu, D. S., & Kuo, M. J. (2010, August). A Study on the Customer-Based Brand Equity of Online Retailers. In Computer and Information Science (ICIS), 2010 IEEE/ACIS 9th International Conference on (pp. 295-300). IEEE.

Anexos

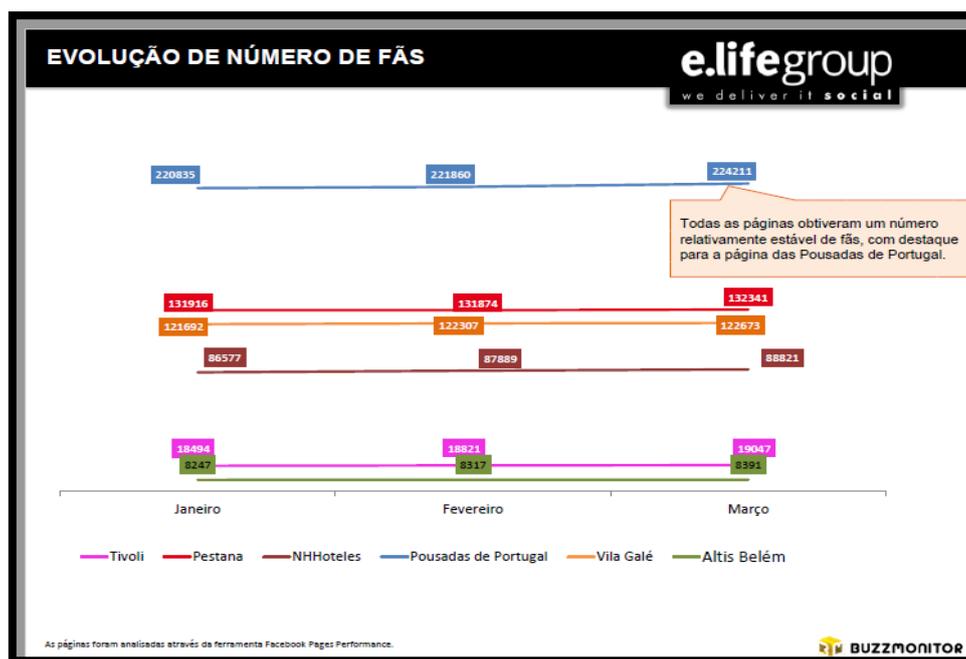
Anexo I - Recolha do número de fãs no período da análise







Anexo II – Estudo E.life para hotéis



Anexo III – Cálculo PageMatch

	Video	Foto	F. Desafio	F.Local	Parcerias	Promoção	Evento	Gastron.	Notícia
partilhas	246	11169	2103	2559	273	696	21	792	618
comentarios	40	1516	926	260	46	44	8	140	48
gostos	527	41764	7871	7333	815	2455	200	2315	1825
soma	813	54449	10900	10152	1134	3195	229	3247	2491
divido por publicações	135,50	397,44	351,61	461,45	87,23	133,13	76,33	216,47	276,78
fãs	251558	251558	251558	251558	251558	251558	251558	251558	251558
divido por fãs	0,00054	0,00158	0,00140	0,00183	0,00035	0,00053	0,00030	0,00086	0,00110
*100	0,05	0,16	0,14	0,18	0,03	0,05	0,03	0,09	0,11

Anexo IV – Cálculo Kaushik

	Video	Foto	F. Desafio	F.Local	Parcerias	Promoção	Evento	Gastron.	Notícia
N.Publicações	6	137	31	22	13	24	3	15	9
Aplausos	527	41764	7871	7333	815	2455	200	2315	1825
Taxa de Aplausos	87,83	304,85	253,90	333,32	62,69	102,29	66,67	154,33	202,78
Conversaço	20	758	463	130	23	22	4	70	24
Taxa de conversaço	3,33	5,53	14,94	5,91	1,77	0,92	1,33	4,67	2,67
Amplificação	82	2705	636	798	25	162	5	252	199
Taxa de Amplificação	13,67	19,74	20,52	36,27	1,92	6,75	1,67	16,80	22,11