



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE ECONOMIA

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DE
PLATAFORMAS DE *SOCIAL MEDIA* E O eWOM.
UMA PERSPETIVA DE GESTORES HOTELEIROS
EM PORTUGAL**

FRANCISCO ALEXANDRE CHALAÇA LOPES DA PONTE

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Marketing

Trabalho efetuado sob a orientação de
Professora Doutora Maria Manuela Martins Guerreiro
Professor Doutor Júlio da Costa Mendes

2019



**UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE ECONOMIA**

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DE
PLATAFORMAS DE *SOCIAL MEDIA* E O eWOM.
UMA PERSPETIVA DE GESTORES HOTELEIROS
EM PORTUGAL**

FRANCISCO ALEXANDRE CHALAÇA LOPES DA PONTE

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Marketing

Trabalho efetuado sob a orientação de
Professora Doutora Maria Manuela Martins Guerreiro
Professor Doutor Júlio da Costa Mendes

2019

Declaração de Autoria e Copyright

ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DE PLATAFORMAS DE *SOCIAL MEDIA* E O EWOM. UMA PERSPETIVA DE GESTORES HOTELEIROS EM PORTUGAL

Declaração de Autoria do Trabalho

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Francisco Alexandre Chalaça Lopes Da Ponte

© Copyright: Francisco Alexandre Chalaça Lopes Da Ponte

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

A todos os Gestores Hoteleiros.

AGRADECIMENTOS

À minha Professora Doutora Manuela Guerreiro, pela enorme ajuda na orientação da dissertação. Pelo rigor científico que me direcionou a uma visão adequada, pelo estímulo e incentivo constantes, pela disponibilidade e pela amizade.

Ao orientador Professor Doutor Júlio Mendes, por me acompanhar neste percurso e pelas sugestões por forma a valorizar a dissertação.

Aos meus pais e à minha irmã que desde sempre me motivaram na concretização desta dissertação. Pela força nos momentos menos bons, pela paciência e pela orientação de valores.

Aos meus amigos, pelas constantes palavras de incentivo.

A todos os que de alguma forma, tornaram este trabalho possível e contribuíram para a realização do mesmo.

RESUMO

Os clientes utilizam cada vez mais a internet como forma de manifestar as suas opiniões e frustrações pelos serviços prestados, partilhando informações úteis através das plataformas *online*. Em contrapartida, os potenciais clientes têm em consideração as recomendações quando estão no processo de decisão e tendem a ser sensíveis às avaliações positivas e negativas feitas por outros consumidores.

Pela sua importância, importa estudar a relação entre a maneira como os gestores hoteleiros encaram as ferramentas de *social media* e a repercussão que isso tem nas avaliações dos clientes. Assim, esta investigação tem como objetivo estudar a relação entre a intensidade de utilização, o compromisso e a competência com as ferramentas de *social media* e as avaliações positivas e negativas através de eWOM.

Para tal, adotou-se uma pesquisa descritiva, com uma abordagem qualitativa através de inquérito por questionário, tendo sido respondido por 60 gestores hoteleiros portugueses utilizadores da plataforma TripAdvisor.

Os resultados mostraram que existe uma relação positiva entre as avaliações positivas através de eWOM e as variáveis estudadas, ou seja, quanto maior a intensidade de utilização, a competência e o compromisso, maior a tendência para os clientes avaliarem positivamente através desta ferramenta. O contrário também se verifica, uma menor utilização, poucas competências e falta de compromisso traduzem-se numa tendência para avaliações negativas através de eWOM.

Assim, conclui-se que se os gestores pretenderem aumentar o nível de avaliações positivas, devem garantir a utilização frequente das plataformas de avaliação/revisão, melhorando as suas competências e trabalhando com compromisso. Além disso, é importante os gestores de topo terem conhecimentos e utilizarem as ferramentas de *social media* e que a organização adote uma estratégia de social media.

Palavras-chave: Ferramentas de *Social Media*; Gestão Hoteleira; Intensidade de utilização; Compromisso; Competência; e-WOM

ABSTRACT

Customers increasingly use the Internet as a means of expressing their opinions and frustrations about the services provided, sharing useful information through online platforms. On the other hand, potential customers take recommendations into account when they are in the decision-making process and tend to be sensitive to positive and negative assessments made by other consumers.

Because of its importance, it is important to study the relationship between the way in which hotel managers view social media tools and the repercussions that this has on client evaluations. Thus, this research aims to study the relationship between intensity of use, commitment and competence with social media tools and positive and negative evaluations through eWOM.

For this, a descriptive research was adopted, with a qualitative approach through a questionnaire survey, that was answered by 60 Portuguese hotel managers that use the TripAdvisor platform.

The results showed that there is a positive relation between the positive evaluations through eWOM and the variables studied, that is, the greater the intensity of use, the competence and the commitment, the greater the tendency for the clients to evaluate positively through this tool. On the contrary, less use, less skills and lack of commitment translate into a tendency for negative evaluations through eWOM.

Thus, it is concluded that if managers want to increase the level of positive assessments, they should ensure the frequent use of evaluation / review platforms, improving their skills and working with commitment. In addition, it is important for top managers to have knowledge and use social media tools and for the organization to adopt a social media strategy.

Keywords: Social Media Tools; Hotel Management; Use intensity; Commitment; Competence; e-WOM

ÍNDICE GERAL

	Página
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE QUADROS	xii
ÍNDICE DE TABELAS.....	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS	xv
CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2. REVISÃO DE LITERATURA.....	4
2.1 <i>Social Media</i>	4
2.1.1 Redes Sociais e Comunidades <i>Online</i>	8
2.2 Plataformas de <i>Social Media</i> e eWOM: conceitos e variáveis	11
2.2.1 Efeitos dos eWOM nos Comportamentos do Consumidor	15
2.2.2 <i>e-WOM</i> na indústria hoteleira.....	18
2.2.3 Variáveis de <i>social media</i> utilizadas na indústria hoteleira.....	22
2.2.3.1 Compromisso com os social media	25
2.2.3.2 Competência na utilização dos social media	25
2.2.4 A utilização da ferramenta <i>e-WOM</i> na gestão hoteleira.....	26
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA	32
3.1 Caracterização do Setor Hoteleiro Nacional	32
3.2 Objetivos da Investigação	42
3.3 Hipóteses da Investigação	43
3.4 Tipo de pesquisa.....	43
3.5 Desenho do Questionário	44
3.6 População e amostra.....	46
3.7 Recolha de Dados.....	48
3.8 Análise de Dados.....	49
3.8.1 Análise de Correlação Canónica Não Linear (OVERALS)	49
3.8.2 Análise de <i>Clusters</i> – Método Hierárquico	52
CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	54
4.1 Caracterização das Unidades Hoteleiras	54
4.2 Análise Descritiva das Variáveis em estudo	58
4.2.1 Intensidade de utilização das ferramentas de <i>social media</i>	58
4.2.2 Competências na utilização das ferramentas de <i>social media</i>	60

4.2.3 Compromisso com as ferramentas de <i>social media</i>	65
4.3 Análise descritiva de outras variáveis de interesse – Avaliação positiva e negativa através de eWOM.....	69
4.3.1 Avaliação positiva através de eWOM	69
4.3.2 Avaliação negativa através de eWOM	75
4.4 Estudo da Relação entre Variáveis.....	78
4.4.1 Estudo da Normalidade das Variáveis.....	78
4.4.2 Relação entre a Intensidade de utilização e a Avaliação positiva e negativa de eWOM	79
4.4.3 Relação entre Competência e Avaliação positiva e negativa de eWOM	80
4.4.4 Relação entre Compromisso e Avaliação positiva e negativa de eWOM	82
4.5 Análise da Correlação Canónica Não Linear	83
4.5.1 Seleção das variáveis	89
4.6 Definição de <i>clusters</i> – Método hierárquico	91
CAPÍTULO 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	96
CAPÍTULO 6. CONCLUSÕES	103
5.1 Limitações da investigação	105
5.2 Perspetivas futuras	106
BIBLIOGRAFIA	108
APÊNDICES	117
Apêndice I – Pedido de Colaboração enviado aos Diretores dos Hotéis	118
Apêndice II – Inquérito por questionário	119
Apêndice III – Análise descritiva sumária das restantes variáveis do inquérito por questionário	128
Apêndice IV – Análise da Correlação Canónica Não Linear – Informação adicional (Ajustes)	138
Apêndice V – Análise de Clusters – Método hierárquico - Informação adicional (planeamento de aglomeração e dendograma)	141
Apêndice VI – Tabulações cruzadas	144

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1 – Evolução do número de estabelecimentos hoteleiros e hotéis de 2006 a 2016	32
Figura 2 – Distribuição das tipologias dos estabelecimentos hoteleiros em 2017.	33
Figura 3 – Distribuição por categoria dos estabelecimentos hoteleiros em 2017.....	34
Figura 4 – Distribuição região dos estabelecimentos hoteleiros em 2017.....	35
Figura 5 – Índice de sazonalidade por NUTS II, em 2017	37
Figura 6 – Dormidas e Taxas de variação 2006-2016.	37
Figura 7 – Evolução da quantidade de hóspedes e de dormidas.....	38
Figura 8 – Proveniência de turistas estrangeiros	39
Figura 9 – Top cinco dos emissores de turistas (dormidas).....	40
Figura 10 – Top dez dos emissores de turistas (dormidas).....	41
Figura 11 – Evolução do Top dez dos emissores de turistas (dormidas) de 2013 a 2017.	41
Figura 12 – Cálculo da amostra mínima.....	48
Figura 13 – Representação gráfica das categorias das unidades hoteleiras.....	55
Figura 14 – Representação gráfica do número de camas das unidades hoteleiras	56
Figura 15 – Representação gráfica do número de colaboradores das unidades hoteleiras	57
Figura 16 – Representação gráfica da estrutura organizativa das unidades hoteleiras..	58
Figura 17 – Representação gráfica da intensidade de utilização do TripAdvisor como ferramenta de apoio às vendas e ao marketing da empresa	59
Figura 18 – Representação gráfica do uso adequado das ferramentas de social media pelas unidades hoteleiras	61
Figura 19 – Representação gráfica da adoção de novas ferramentas que melhoram a produtividade da equipa pela estrutura de vendas	62
Figura 20 – Representação gráfica do conhecimento das ferramentas de social media pela gestão de topo	63
Figura 21 – Representação gráfica da utilização das ferramentas de social media pela gestão de topo	64

Figura 22 – Representação gráfica da comunicação da política de utilização ferramentas de social media.....	66
Figura 23 – Representação gráfica da existência de uma estratégia de social media na empresa	67
Figura 24 – Representação gráfica da existência de formação para usar ferramentas de social media	68
Figura 25 – Representação gráfica da percepção se os clientes recomendaram a empresa através de eWOM.	70
Figura 26 – Representação gráfica da percepção se os clientes falaram de aspetos positivos da empresa através de eWOM	71
Figura 27 – Representação gráfica da percepção se os clientes estavam orgulhosos de dizer aos outros que eram clientes da empresa através de eWOM	72
Figura 28 – Representação gráfica da percepção se os clientes recomendaram fortemente a compra online de produtos da empresa através de eWOM.....	73
Figura 29 – Representação gráfica da percepção se os clientes referem, na sua maioria, aspetos positivos no total através de eWOM	74
Figura 30 – Representação gráfica da percepção se os clientes referem aspetos negativos através de eWOM	76
Figura 31 – Representação gráfica da percepção se os clientes falaram de complicações ocorridas na empresa através de eWOM	77
Figura 32 – Representação gráfica de definição de clusters entre as duas dimensões ..	92
Figura 33 – Caracterização do cluster 1	93
Figura 34 – Caracterização do cluster 2	94

ÍNDICE DE QUADROS

	Página
Quadro 1 – Variáveis de social media utilizadas na indústria hoteleira.....	24
Quadro 2 – Conjuntos de variáveis a analisar	51
Quadro 3 – Resumo das variáveis extremamente relevantes para o modelo	90
Quadro 4 – Resumo das variáveis extremamente relevantes incluídas em cada dimensão	91

ÍNDICE DE TABELAS

	Página
Tabela 1 - Análise regional comparativa (2017).....	36
Tabela 2 – Categoria das unidades hoteleiras	54
Tabela 3 – Número de camas das unidades hoteleiras.....	55
Tabela 4 – Número de colaboradores das unidades hoteleiras	56
Tabela 5 – Estrutura organizativa das unidades hoteleiras	57
Tabela 6 – Intensidade de utilização do TripAdvisor como ferramenta de apoio às vendas e ao marketing da empresa	59
Tabela 7 – Uso adequado das ferramentas de social media pelas unidades hoteleiras..	60
Tabela 8 – Adoção de novas ferramentas que melhoram a produtividade da equipa pela estrutura de vendas.....	62
Tabela 9 – Conhecimento das ferramentas de social media pela gestão de topo	63
Tabela 10 – Utilização das ferramentas de social media pela gestão de topo	64
Tabela 11 – Comunicação da política de utilização das ferramentas de social media ..	66
Tabela 12 – Existência de uma estratégia de social media na empresa	67
Tabela 13 – Existência de formação para usar ferramentas de social media.....	68
Tabela 14 – Perceção se os clientes recomendaram a empresa através de eWOM.....	70
Tabela 15 – Perceção se os clientes falaram de aspetos positivos da empresa através de eWOM	71
Tabela 16 – Perceção se os clientes estavam orgulhosos de dizer aos outros que eram clientes da empresa através de eWOM	72
Tabela 17 – Perceção se os clientes recomendaram fortemente a compra online de produtos da empresa através de eWOM	73
Tabela 18 – Perceção se os clientes referem, na sua maioria, aspetos positivos no total através de eWOM	74
Tabela 19 – Perceção se os clientes referem aspetos negativos sobre a empresa através de eWOM.....	75
Tabela 20 – Perceção se os clientes falaram de complicações ocorridas na empresa através de eWOM	77
Tabela 21 – Teste de Normalidade de Kolmogorov-Smirnov	78
Tabela 22 – Relação entre Avaliação positiva de eWOM e Intensidade de utilização..	79

Tabela 23 – Relação entre Avaliação negativa de eWOM e Intensidade de utilização.	80
Tabela 24 – Relação entre Avaliação positiva de eWOM e a Competência na utilização	81
Tabela 25 – Relação entre Avaliação negativa de eWOM e Competências na utilização	81
Tabela 26 – Relação entre Avaliação positiva de eWOM e o Compromisso com as ferramentas.....	82
Tabela 27 – Relação entre Avaliação negativa de eWOM e Compromisso com as ferramentas.....	83
Tabela 28 – Resumo da análise OVERALS	84
Tabela 29 – Pesos canônicos.....	86
Tabela 30 – Cargas canônicas.....	87
Tabela 31 – Ajustes múltiplos.....	88

LISTA DE ABREVIATURAS

eWOM	<i>Electronic Word of Mouth</i>
UGC	Conteúdo Gerado pelo Utilizador (do inglês, <i>user generated content</i>)
PIB	Produto Interno Bruto

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

A internet, particularmente a *Web 2.0*, permitiu que os consumidores tivessem um papel mais interventivo, pois possui um conjunto de aplicações, interativas e controladas pelo consumidor, que possibilitam a criação informal de redes e a transmissão de ideias e de conhecimento, através da criação, disseminação e partilha de conteúdos (Constantinides & Fountain, 2008) nos diversos *social media*.

Os *social media* introduziram também um canal de comunicação entre o consumidor e as empresas, sendo frequentemente utilizados como ferramentas de marketing e *branding* (Laudon & Traver, 2013), pois potencializam o desenvolvimento de relações entre as empresas e os consumidores.

O turismo foi uma das áreas que mais beneficiou com os numerosos comentários *online* que são feitos diariamente pelos clientes. Muitos *websites* turísticos fornecem não apenas informações sobre pontos de interesse, hotéis e restaurantes, mas permitem que os clientes comentem a sua experiência de estadia. Estes comentários são de enorme utilidade, pois a qualidade e utilidade de um serviço só pode ser determinada pelo consumo e, assim, os turistas que planeiam visitar o destino, podem obter um *feedback* de outros clientes (C. W. Yoo, Sanders, & Moon, 2013).

Neste sentido, estes comentários, designados por *Electronic Word of Mouth* (eWOM), criaram novos desafios para os gestores e *marketeers*, pois, se por um lado, com o acesso e troca de informação a baixo custo, criaram novas dinâmicas no mercado e expandiram as formas de comunicação, por outro lado, novos problemas podem surgir devido ao anonimato dos utilizadores, podendo surgir mensagens descontextualizadas e enganosas (Dellarocas, 2003).

Além disso, uma vez que são uma maneira informal de partilhar ideias e opiniões, podem influenciar, tanto de forma positiva como negativa, os utilizadores que pesquisam informações sobre determinado produto, serviço ou destino.

Em particular, no caso da indústria associada à atividade turística, existem diversos *websites* direcionados para a publicação de oferta hoteleira, que é posteriormente comentada pelos utilizadores que a experienciaram, sendo um dos mais populares o

TripAdvisor. A característica única do TripAdvisor é que a sua informação é efetivamente construída a partir da reunião de opiniões de turistas que já viveram a experiência e facilmente se encontra nesta plataforma um *ranking* abrangente de hotéis, restaurantes e atrações turísticas de qualquer destino turístico que esteja incluído no *website*.

Por conseguinte, e uma vez que esta plataforma permite que os alojamentos turísticos criem um perfil com informações sobre as suas características, muitos têm utilizado esta e outras plataformas como forma de promover a sua oferta. Contudo, pouco se sabe sobre a forma como os gestores hoteleiros lidam com os *social media*, se são utilizadores intensivos, se têm competências e experiências e se se envolvem de forma proactiva com estas plataformas.

Deste modo, atendendo à relevância da utilização dos *social media* pelas empresas e pela importância crescente que a indústria hoteleira tem tido na economia portuguesa, para esta investigação parte-se das seguintes questões complementares: De que modo os gestores hoteleiros utilizam o TripAdvisor como ferramenta de apoio às vendas e ao marketing da empresa? Que perceção têm das competências que possuem e do compromisso com as ferramentas de *social media*? Que relação possuem estas variáveis com as avaliações positivas e negativas através de eWOM?

De forma a responder a estas questões, este estudo analisa a relação entre a intensidade de utilização, o compromisso e as competências para com os *social media* e a avaliação positiva vs. avaliação negativa através de eWOM.

Para tal, adotar-se-á como metodologia de investigação descritiva e quantitativa, utilizando como instrumento de recolha de dados o inquérito por questionário, que será dirigido aos hotéis inscritos na plataforma TripAdvisor. Esta metodologia permitirá quantificar o nível de compromisso e as competências dos gestores para com os canais de *social media*.

Para uma melhor planificação, este trabalho de investigação encontra-se dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a introdução ao tema, no qual se inclui a problematização da investigação, a questão de partida, a definição dos objetivos e da metodologia adotada e a apresentação dos capítulos.

No segundo capítulo far-se-á o enquadramento teórico do tema, definindo-se primeiramente o conceito de *social media*, os tipos de *social media* e a sua importância para as empresas, dando particular atenção às redes sociais e comunidades *online* e a forma como utilizadores e empresas interagem nestas ferramentas. Segue-se a utilização do eWOM nas plataformas de *social media*, os conceitos e variáveis associadas, bem como os efeitos do eWOM no comportamento do consumidor. Por fim, abordar-se-á a aplicação do eWOM na indústria hoteleira e a utilização da ferramenta eWOM na gestão hoteleira.

No terceiro capítulo definir-se-á a metodologia utilizada, começando por se caracterizar o setor hoteleiro nacional, definindo a evolução da oferta do setor, mas também da procura por parte dos turistas. De seguida, serão definidos os objetivos da investigação, o desenho do questionário, a população incluída no estudo e a forma como foram recolhidos os dados. Posteriormente, serão descritos o tipo de pesquisa, as técnicas e instrumentos utilizados para a recolha de dados e a abordagem estatística definida para a análise de dados.

No quarto capítulo serão apresentados os resultados do estudo, estruturados em quatro pontos essenciais. Iniciar-se-á com a caracterização das unidades hoteleiras às quais pertencem os inquiridos. De seguida, será realizada a análise descritiva das variáveis em estudo – intensidade de utilização, competências na utilização e compromisso com as ferramentas de *social media* – e no ponto seguinte das outras variáveis de interesse, ou seja, avaliações positivas e negativas através de eWOM. No ponto seguinte será estudada a relação entre as variáveis de estudo e as de interesse. Depois serão definidas as afirmações mais relevantes dentro de cada variável e no final serão identificados alguns perfis (*clusters*) associados às variáveis.

O quinto capítulo permitirá reunir todos os resultados e discuti-los, apontando os resultados mais relevantes e especulando sobre eles. Neste ponto serão também identificadas as limitações do estudo e sugeridas algumas perspetivas futuras no âmbito desta investigação.

Por fim, no sexto e último capítulo serão apresentadas as principais conclusões finais desta investigação.

CAPÍTULO 2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 *Social Media*

A internet veio mudar a forma como os consumidores interagem com as marcas e o modo como as empresas adotam as suas estratégias de marketing. Se na *Web 1.0* se verificava a utilização de estratégias tradicionais, a *Web 2.0* tornou-as mais interativas, onde o consumidor pode ditar a natureza, a extensão e o contexto das trocas de marketing (Hanna, Rohm, & Critten, 2011). Desta forma, o foco passou das empresas para os consumidores, dos indivíduos para as comunidades e redes, da publicação para a participação, e da intromissão para o convite, transferindo-se o centro do poder da empresa para o consumidor (Berthon, Pitt, Plangger, & Shapiro, 2012).

Aumentando o papel ativo do consumidor, o seu compromisso para com as marcas tem vindo a ganhar importância, verificando-se que os *social media* facilitam este compromisso, uma vez que permitem que os consumidores comentem, critiquem, criem e partilhem as suas opiniões através das redes sociais e comunidades *online* (Harrigan, Evers, Miles, & Daly, 2017). Além disso, o aparecimento dos vários tipos de *social media* vieram permitir às empresas interagir em tempo real e de forma direta com os consumidores, a baixo custo e com um nível superior de eficiência (Kaplan & Haenlein, 2010). Deste modo, os *social media* podem ser definidos como um conjunto de aplicações da internet, construídas a partir de uma base ideológica e tecnológica da *Web 2.0* e que permitem a criação e a alteração contínua de conteúdos criados pelos utilizadores, tornando-os participativos e colaborativos (Kaplan & Haenlein, 2010).

Se a *Web 2.0* representa a base ideológica e tecnológica, o conteúdo gerado pelo utilizador (UGC, do inglês, *user generated content*) é descrito como a soma de todos os caminhos nos quais as pessoas podem usar os *social media* (Kaplan & Haenlein, 2010). Estes conteúdos, gerados por “consumidores criativos”, produzem informações de valor acrescentado nos *social media*, tornando a internet numa plataforma não apenas de informação mas também de influência (Hanna et al., 2011), uma vez que permitem aos clientes analisarem produtos e serviços, documentarem experiências de viagens, fazer o

upload de fotos e vídeos e fazer reclamações (J. Perez-Aranda, Vallespín, & Molinillo, 2018).

Mayfield (2008) aponta cinco características comuns a todas as plataformas de *social media*, são elas:

- **Participação**, pois apelam à participação e ao *feedback* dos utilizadores, tornando a relação entre *media* e consumidores mais próxima;
- **Abertura**, dado que praticamente não existem barreiras ao acesso e utilização dos conteúdos e qualquer utilizador pode participar através de comentários, *feedbacks*, votações ou partilha de informação;
- **Conversação**, que possibilita uma interação constante entre consumidor e *social media*;
- **Comunidade**, promovida pela partilha efetiva de conteúdos e informação entre utilizadores com interesses comuns;
- **Conectividade**, pois as aplicações reforçam a partilha através de *links* para outros *websites*, conteúdos e pessoas.

Relativamente à tipologia de aplicações de *social media*, diversos autores têm procurado distingui-los. Constantinides e Fountain (2008) referem cinco tipos de *social media*: *blogs*, redes sociais, comunidades de conteúdos, fóruns e agregadores de conteúdos. Por sua vez, Mayfield (2008) enumera seis tipos de *social media*: *blogs*, redes sociais, comunidades de conteúdos, fóruns, *wikis* e *podcast*. Também Kaplan e Haenlein (2010) categorizam seis *social media*: *blogs*, projetos colaborativos, redes sociais, comunidades de conteúdos, mundos sociais virtuais e jogos virtuais.

Os *blogs* equivalem a páginas pessoais na web, onde se partilham desde informações pessoais a conteúdos de áreas específicas. São mantidos por uma ou várias pessoas e permitem a interação através da adição de comentários (Kaplan & Haenlein, 2010). Podem ser utilizados por empresas para manterem os *shareholders* atualizados de conteúdos importantes (Kaplan & Haenlein, 2010), como forma de análise pessoal de várias temáticas, como a política, por exemplo, ou como *media blogs*, essencialmente de *start-ups*, que pretendem promover os seus negócios a ganhar quota de mercado em áreas muito específicas ou nichos de mercado (Mayfield, 2008).

As redes sociais são aplicações que permitem a criação de um perfil com informação pessoal, convidar amigos, colegas e outras pessoas para terem acesso a esse perfil, sendo utilizados também para o envio de mensagens instantâneas entre si (Kaplan & Haenlein, 2010). Esses perfis informativos podem ter conteúdos variados, desde textos, vídeos, fotografias, ficheiros de áudio ou *links* para conteúdos fora da rede (Mayfield, 2008). As redes sociais também têm servido para algumas marcas se promoverem ou para *marketing research*. Uma das redes sociais mais conhecida é o *Facebook*.

Guesalaga (2016) define marketing através de *social media* como um conjunto de ferramentas *online*, que permitem a interação, comunicação e colaboração de UGC, contribuindo para a partilha de informações, ideias, pensamentos, conteúdos e relacionamentos. Esta interação é como uma espécie de diálogo entre os consumidores/público-alvo e as empresas ou produtos/serviços, no sentido de criar, comunicar, promover uma informação relevante para os clientes, potenciais clientes e outros *stakeholders* (Dwivedi, Kapoor, & Chen, 2015; Tuten & Solomon, 2015).

Weilin e Svetlana (2015) definem UGC como conteúdos criativos publicados em *websites* acessíveis e criados sem interesse monetário, ou qualquer outro interesse que não a partilha. Em particular, os UGC relacionados com a indústria do turismo focam-se em aspetos como a satisfação do cliente, o comportamento de reclamação e falhas no serviço.

Deste modo, as comunidades de conteúdos permitem a partilha de vários tipos de *media* entre os utilizadores - texto, livros (*BookCrossing*) fotografias (*Flickr*, Olhares), vídeos (*Youtube*, *Vimeo*) ou apresentações de diapositivos (*SlideShare*) -, sendo um canal de comunicação muito atrativo para as empresas (Constantinides & Fountain, 2008; Kaplan & Haenlein, 2010; Mayfield, 2008). Neste tipo de *social media* o perfil dos utilizadores é parco em informações sobre o autor, podendo, por isso, haver o risco de alguns conteúdos infringirem os direitos de autor (Kaplan & Haenlein, 2010).

Os projetos colaborativos ou *wikis* permitem a criação simultânea e conjunta de conteúdos por vários utilizadores, o que se revela uma democratização de UGC. Neste tipo de *social media* estão incluídos os *wikis*, que permitem aos utilizadores adicionar, retirar ou alterar conteúdos baseado em texto (*Wikipedia*), e os serviços de *bookmarking* social (*Del.icio.us*, *Stumbleupon*), que permitem colecionar, partilhar e classificar *links* ou conteúdos *media* (Kaplan & Haenlein, 2010).

Os fóruns são *websites* em que os utilizadores trocam e partilham ideias e informações em torno de interesses comuns (*Epinions, Personaldemocracy*) (Constantinides & Fountain, 2008).

Os *podcasts* são UGC, que podem assumir o formato vídeo ou áudio, e que estão disponíveis em serviços de locais especializados em determinadas temáticas (loja *online* do *Apple iTunes*) (Mayfield, 2008).

Os mundos sociais virtuais são plataformas que replicam ambientes tridimensionais onde os utilizadores podem aparecer sob a forma de avatares e interagir entre si numa vida virtual (*Second Life*). Da mesma forma, os jogos virtuais, com as mesmas características, permitem interagir mas através do imaginário fantástico (*World of Warcraft*) (Kaplan & Haenlein, 2010).

Nos nossos dias, os clientes utilizam os *blogs*, motores de busca, comunidades *online*, *social media*, sistemas de comentários de clientes e serviços de mensagens instantâneas *online* para recolher e divulgar informações de produtos e serviços (C. W. Yoo et al., 2013). Estas comunicações possuem características diferentes. Enquanto umas são síncronas, como as mensagens instantâneas, outras são assíncronas, como os *e-mails* e os *blogs*. Por sua vez, algumas comunicações ligam um consumidor a outro (*e-mail*), outras conectam um consumidor com muitos (página *web*) e outras ainda ligam muitos consumidores a outros tantos (*blogs* e comunidades virtuais) (Litvin, Goldsmith, & Pan, 2008).

Esta diversidade de *social media* permite uma aproximação entre as empresas e os consumidores, no sentido de tentar influenciar o comportamento dos segundos. Deste modo, Constantinides e Fountain (2008) consideram que as empresas podem promover os seus conteúdos com o apoio dos *social media* de três formas:

- i) Incluindo-os como um tipo de relações públicas, utilizando-os como meios de alcançar e informar os novos *opinion leaders*¹ (*bloggers, podcasters*, entre outros) sobre os seus produtos, serviços e novas ofertas, o que permite chegar

¹ *Opinion leaders* são pessoas que se tornaram pontos de referência nos *social media*, pois influenciam o comportamento de outros consumidores, disseminam informação sobre novos produtos e serviços e sugerem novas ideias (Sahelices-Pinto & Rodríguez-Santos, 2014).

aos mercados-alvo ou a segmentos de mercado específicos de uma forma eficiente e a baixo custo;

- ii) Ouvindo a opinião dos clientes ou potenciais clientes sobre a marca e os seus produtos e serviços em *blogs, podcasts, fóruns, redes sociais e comunidades online*. A deteção e recolha deste tipo de conteúdos *online*, além da troca de experiências *online* sobre produtos, serviços e marcas, recolhe as melhorias sugeridas, o que se torna uma informação de qualidade sobre o mercado a baixo custo;
- iii) Utilizando-os como ferramentas de relacionamento com o cliente ou de marketing personalizado. Algumas empresas, como a Nike, a Disney ou a Coca-Cola, adotam esta estratégia de marketing direto, procurando a interação e a comunicação bilateral com os clientes, aproveitando as redes sociais e encorajando a criação de comunidades, para que os clientes troquem informações e experiências.

No âmbito deste estudo, importa destacar dois tipos de *social media*, as redes sociais e as comunidades *online*, referindo a forma como a interação entre empresas e clientes se torna vantajosa para ambos, conforme se verificará no próximo ponto.

2.1.1 Redes Sociais e Comunidades *Online*

As redes sociais têm vindo a tornar-se um fenómeno social em larga escala, com o número de utilizadores a crescer exponencialmente. Deste modo, e pelas suas características que promovem a interação entre marcas e consumidores, são cada vez mais utilizadas como ferramentas de marketing e *branding* (Laudon & Traver, 2013).

O objetivo de uma rede social é juntar um grupo de indivíduos com interesses em comum, criando uma identidade coletiva dentro da sua comunidade e partilhando experiências entre eles na rede de contactos (Harwood, Garry, & Broderick, 2008). O poder desta comunidade deve-se à heterogeneidade dos seus membros, uma vez que possui tanto pessoas opinativas como pessoas que não têm o hábito de trocar opiniões e experiências no mundo real. Contudo, o envolvimento social de um membro, a frequência de visitas e a quantidade de informações que gera são fatores que influenciam a comunidade,

sobretudo na fase de pesquisa para obter informações (Valck, Bruggen, & Wierenga, 2009).

Neste sentido, Laudon e Traver (2013) definem as redes sociais como um espaço *online* onde as pessoas, que podem conhecer-se pessoalmente ou não, partilham interesses comuns, interagem entre si e trocam palavras e ideias através da mediação de um espaço de encontros sociais *online*. Deste modo, os utilizadores podem criar uma rede pessoal, conectando-se direta e indiretamente com os amigos, conhecidos, colegas e outros utilizadores com os mesmos interesses (Heidemann, Klier, & Probst, 2012).

Segundo Soares, Pinho e Nobre (2012), as redes sociais são comunidades *online*, onde os utilizadores possuem perfis individuais e são movidos por motivações emocionais para estabelecerem conexões sociais. Desempenham um papel importante na valorização das relações sociais entre utilizadores, promovendo uma interação mais frequente e a criação de conteúdos que são depois partilhados com os outros utilizadores.

As redes sociais permitem ainda que os utilizadores, enquanto consumidores, divulguem e partilhem as suas experiências e opiniões de produtos e serviços, quer através de *word of mouth* ou opiniões (Chen, Fay, & Wang, 2011), tornando-se parceiros ativos das empresas. Nesta perspetiva, as redes sociais e as comunidades *online* mudaram o comportamento do consumidor, que nesta troca de informações e conhecimento se tornou mais ativo e exigente (W. Y. Wu & Sukoco, 2010), o que, conseqüentemente, teve um impacto substancial sobre a estratégia das empresas (Heidemann et al., 2012).

Para Becker, Nobre e Kanabar (2013), as redes sociais tornaram-se uma ferramenta importante para as empresas comunicarem com os consumidores, pois além de fazerem circular a informação mais rapidamente, com custos associados mais baixos em relação ao marketing tradicional, conseguem obter um *feedback* dos consumidores mais eficiente e eficaz. Adicionalmente, conseguem estabelecer a presença da marca, observar de que forma as suas marcas são percebidas, desenvolver uma relação de confiança com os consumidores, perceber as suas necessidades, realizar pesquisas de mercado (Bolotaeva & Cata, 2011) e facilitam a segmentação do público-alvo, agrupando pessoas por interesses e comportamentos específicos e determinados nas redes sociais (Harwood et al., 2008).

Deste modo, as redes sociais podem estrategicamente estabelecer uma comunicação recíproca entre as empresas e os consumidores, desenvolver uma reputação, envolvendo o os segundos com a marca, e promover a imagem da empresa (Alalwan, Rana, Dwivedi, & Algharabat, 2017; Becker et al., 2013). Aliás, esta nova abordagem de comunicação, em que a reputação das empresas são formadas nas redes sociais, através de publicações, comentários, conversações em *chat* e número de gostos, é de enorme relevância para as empresas (Laudon & Traver, 2013), pois oferecem aos consumidores a oportunidade de expressar as suas opiniões e aprender com os seus pares sobre produtos e serviços de interesse (Ngo-Ye & Sinha, 2014).

Se, por um lado, as redes sociais facilitam a comunicação com os consumidores, a dinâmica desta torna-se um grande desafio para os profissionais de marketing, que têm continuamente de estabelecer novas metas e alterar aspetos organizacionais, incluindo outros departamentos e/ou colaboradores nas suas ações de marketing nestas plataformas (Arons, Driest, & Weed, 2014). Neste contexto, Felix, Rauschnabel e Hinsch (2016) sugerem uma definição de marketing de *social media*, considerando-o um conceito interdisciplinar e multifuncional, que utiliza as redes sociais (muitas vezes em combinação com outros canais de comunicação) para atingir as metas organizacionais, criando valor para os *stakeholders*.

A um nível estratégico, o marketing de *social media* abrange as decisões da organização sobre os seus alvos (variando de defensores, quando utiliza os *social media* como um simples canal de comunicação, a exploradores, quando os *social media* são vistos como uma oportunidade para desenvolver relações com os consumidores, os colaboradores, as comunidades e outros *stakeholders*), a cultura (conservadora, quando há um controlo total por parte dos gestores ou moderna, quando se envolve os consumidores na estratégia), a estrutura (hierárquica ou de redes), e a governança (variando da autocracia à anarquia) (Felix et al., 2016).

Heidemann et al. (2012) consideram que as aplicações das redes sociais podem ser agrupadas em cinco áreas: investigação e desenvolvimento (desenvolvimento de produtos, pesquisa de mercado); marketing e vendas (campanhas de marketing, marketing *word of mouth*, publicidade segmentada; *customer relationship management*); serviço ao cliente (apoio ao cliente, suporte pós-venda); recursos humanos (recrutamento, *employer*

branding); e, aplicações internas (pesquisa especializada, colaboração em equipas virtuais, gestão de conhecimento).

Por conseguinte, a proliferação de plataformas de *social media* permitiu novos modelos de negócio alavancados por UGC. Uma das fontes em rápido crescimento de UGC são as avaliações *online*, que desempenham um papel muito importante na disseminação de informação, facilitando a confiança do consumidor e promovendo o *e-commerce* (Ngo-Ye & Sinha, 2014).

Assim, pela importância crescente do marketing *word of mouth* como ferramenta de contacto com os clientes, o ponto seguinte focar-se-á nesta ferramenta, procurando determinar quais as suas potencialidades no mercado.

2.2 Plataformas de *Social Media* e eWOM: conceitos e variáveis

Uma das características mais importantes das plataformas de *social media* é a velocidade de circulação da mensagem, que deixou de ser de um para um e passou a ser de muitos para muitos, de forma mais acessível e partilhável entre todos, sendo uma das ferramentas o *word of mouth* (Becker et al., 2013; Kannan & Li, 2017). No caso dos *social media*, como a mensagem passa eletronicamente, designa-se por *electronic word of mouth*.

Este tipo de comunicação, interativa e em grande escala, permite que a comunicação pessoal seja fácil e disponível para uma comunidade global de utilizadores da internet, podendo ser publicadas avaliações sobre produtos, serviços, marcas e empresas, tanto nos *websites* das próprias empresas, como em *websites* terceiros e redes sociais (Bao & Chang, 2014; Kannan & Li, 2017). Por isso, devido às suas características, as plataformas de *social media* têm contribuído e promovido a propagação dos *electronic word of mouth*, uma vez que estes são formas de comunicação interpessoal, em que um remetente espalha uma mensagem para os recetores (Bao & Chang, 2014).

As comunicações *Electronic Word of Mouth* (eWOM) referem-se a qualquer opinião, positiva ou negativa, feita por potenciais, atuais ou antigos clientes sobre um determinado produto ou empresa, ficando disponível para qualquer pessoa que consulte a internet (Litvin et al., 2008). Assim, através da internet, as pessoas podem transmitir a sua ideia ou opinião de uma forma mais acessível a outros utilizadores; por outro lado, o eWOM

contribui para a construção da marca, desenvolvimento do produto e garantia de qualidade, sendo uma importante ferramenta de apoio à gestão (Dellarocas, 2003).

Deste modo, os eWOM disponibilizam os conhecimentos dos clientes sobre os produtos, a sua utilização, a sua experiência, recomendações e queixas, sendo percecionados como fiáveis (Kannan & Li, 2017).

Existem diversas formas de gerar eWOM, sendo as mais comuns: pequenos testemunhos da experiência do consumidor, classificação dos produtos/serviços, fotografias, comentários, vídeos, etc. (Jeong & Koo, 2015). Um são mais visuais, outras aparecem sob a forma de *ranking* e outras são mais descritivas, permitindo ter uma ideia mais concreta da experiência. Além disso, os eWOM possuem características particulares, que os distinguem das formas presenciais de *word of mouth*, como por exemplo, serem anónimos; conterem informações da experiência do consumidor que pode ser neutra, positiva, negativa e/ou objetiva e subjetiva; serem facilmente escritos e consultados em ambiente *online*; poderem ser colocados em diferentes plataformas (*websites* do retalhistas, comunidade da marca, *websites* independentes, *blogs* de consumidores) (Jeong & Koo, 2015; M. Lee & Youn, 2009).

Relativamente ao consumidor que transmite a sua ideia ou opinião, um estudo realizado por C. W. Yoo et al. (2013) revela que a motivação tem um grande impacto na criação de eWOM. Porém, as motivações intrínsecas (por exemplo, desejo de ajudar outros clientes) prevalecem sobre as extrínsecas (por exemplo, recompensas monetárias) quando o cliente realiza eWOM. Este facto deve-se aos clientes considerarem que a sua participação é um comportamento amável para si e para os outros clientes e porque esperam que a participação de outros clientes os possa ajudar mais tarde. Por isso, para levar o cliente a fazer o seu comentário eWOM, os autores sugerem a estimulação das motivações intrínsecas, reforçando a benevolência deste comportamento, aos quais se podem acrescentar motivações externas, como bónus ou outras compensações.

De facto, como diversos estudos demonstraram que os comentários eWOM podem influenciar tanto a atitude como o comportamento do destinatário, pelo que muitas empresas têm vindo a colocar um ênfase maior na promoção e gestão de eWOM dentro do seu mix de estratégias de comunicação (J. Kim, Naylor, Sivada, & Sugumaran, 2015). Os consumidores são incentivados com pagamentos, ou amostras de produtos para

fornecer eWOM, e com estas estratégias proativas influenciam atitudes e escolhas (Mayzlin, Dover, & Chevalier, 2014).

Na perspectiva da eficácia dos serviços de *social media* na divulgação através de eWOM, um estudo de Sun e Chen (2014) sugere que o envolvimento da comunidade afeta positivamente as expectativas de resultados, a motivação intrínseca (preocupação com os outros) e os comentários eWOM. Por sua vez, a qualidade do serviço tem um impacto significativo e positivo na satisfação do cliente o que, conseqüentemente, afeta o compromisso do cliente e os comentários eWOM.

O *feedback* relativamente à qualidade e aos custos são dos fatores mais importantes na decisão de compra. Neste sentido, Konut e Konut (2013) referem que a qualidade do produto ou serviço – que envolvem todo o processo, desde o primeiro contacto até à entrega final ou prestação do serviço - e o custo são antecedentes da fidelidade à marca e comentários eWOM. Atendendo a isso, torna-se importante ter estes fatores em consideração quando se pretender reter clientes e obter eWOM positivos.

De acordo com Levy, Duan e Boo (2013), os comentários eWOM, sob a forma de análise crítica dos consumidores, são particularmente importantes como fonte de informação dos *social media*. Sendo um canal cada vez mais utilizado para os consumidores partilharem as suas experiências, tem sido uma parte importante do processo de decisão de compra, uma vez que permite comparar experiências e deixar os consumidores com uma melhor ideia da oferta (Berezan, Raab, Tanford, & Kim, 2013).

Do ponto de vista das empresas, e dado que as participações em comunidades virtuais e os UGC são as atividades sociais mais utilizadas *online*, o eWOM tornara-se uma importante fonte de divulgação de um produto, uma vez que promove uma interação entre clientes, assim como a forma como se envolvem com as empresas. Atendendo a isso, os potenciais clientes recorrem ao eWOM para diminuir o tempo e a qualidade da decisão de compra (C. W. Yoo et al., 2013).

Porém, a sua importância ultrapassa a decisão de compra, segundo Wu, Che, Chan e Lu (2015), o eWOM tem também um valor económico, tanto para os clientes como para as empresas, uma vez que reduz a incerteza associada com a decisão de compra e esse valor é superior quando os comentários são textuais, comparativamente com os *ratings* numéricos. Assim, ainda que a maioria dos estudos se centre em dados estruturados, com

avaliações numéricas, o conteúdo destes comentários pode conter informação valiosa expressa pelo cliente (Kannan & Li, 2017), que muitas vezes não é devidamente valorizada pela empresa, mas pode sê-lo pelos potenciais clientes que a leem.

Um dos maiores objetivos das empresas é garantir a adesão do maior número de clientes e, preferencialmente, deseja-se que repitam a experiência. Ou seja, as empresas procuram criar um compromisso com os clientes. A forma como as marcas utilizam os *social media* para incrementar este compromisso é um dos grandes desafios de mercados tão competitivos como o turístico (Harrigan et al., 2017).

O compromisso dos clientes pode ser afetivo, quando existe uma ligação emocional com a marca, ou baseado no valor, quando beneficia de recompensas. Segundo Tanford, Raab e Kim (2011), o compromisso baseado no valor tende a estar mais associado a uma maior sensibilidade ao preço, enquanto que o compromisso afetivo é menos sensível à variação de preços e descontos, o que nos indica que pode ser mais duradouro. Porém, Berezan et al. (2013) sugerem que o compromisso baseado no valor vem primeiro que o afetivo pois, só após maximizar os seus benefícios, é que o consumidor cria uma ligação emocional com a marca.

Dado que a maximização dos benefícios é obtida principalmente através dos canais de partilha *online*, o compromisso efetivo pode construir-se com o canal, em vez da empresa. Por isso, deve ser preocupação do gestor maximizar a oferta de benefícios, de forma a criar uma ligação emocional direta com o consumidor. De outra forma, este compromisso perde-se (Berezan et al., 2013).

Uma vez que este compromisso entre clientes e empresas é um conceito multidimensional, So, King e Sparks (2014) conceptualizaram um modelo onde defendem que o envolvimento com a marca nos *social media* antecede o compromisso do cliente e, por sua vez, a intenção do cliente se manter fiel à marca é uma consequência deste compromisso. Este modelo inclui cinco dimensões – entusiasmo, identificação, atenção, absorção e interação – que definem este conceito. Estas dimensões são divididas em três componentes: comportamental (interação), emocional (identificação) e cognitivo (entusiasmo, atenção e absorção).

Estas cinco dimensões podem também ser aplicadas aos *social media* de marcas associadas ao turismo, tais como TripAdvisor, Booking.com, Airbnb e Lonely Planet, no

sentido de inspirar o compromisso dos clientes através destas dimensões. Por ser um mercado muito competitivo, para estas marcas, a relação entre compromisso e fidelidade é fundamental. Por isso utilizam os *social media* para incrementar este compromisso cognitivo, comportamental e afetivo com o objetivo de reter os clientes (Harrigan et al., 2017). Porém, Harrigan et al. (2017) aplicaram estas dimensões ao setor turístico, concluindo que podem ser utilizadas apenas três - absorção, interação e identificação, respetivamente associadas a cada um dos componentes.

2.2.1 Efeitos dos eWOM nos Comportamentos do Consumidor

Existem várias evidências que mostram como o eWOM é importante para as empresas, como ferramenta de marketing. Por um lado, produz efeitos na intenção de compra, na escolha do produto e da marca e nas atitudes de consumo e venda (Munzel & Kunz, 2014). Em mercados *online*, em que os compradores e os vendedores estão fisicamente separados e os produtos não podem ser examinados antes da compra, existe alguma incerteza quanto à qualidade do produto e à credibilidade do vendedor, pelo que o histórico de compras sinaliza a credibilidade da compra, principalmente quando estes históricos têm um elevado número de comentários (Ye, Cheng, & Fang, 2013).

O número elevado de comentários, independentemente de serem positivos ou negativos, pode ser interpretado como um indicador de popularidade do produto ou serviço. Além disso, quanto maior o número de eWOM, mais informação é possível recolher, o que pode mitigar ou eliminar o risco associado, aumentar a confiança e maximizar a criação de valor (Jeong & Koo, 2015).

No processo de decisão, o consumidor pretende encontrar um bom produto ou serviço, com um valor multidimensional e que satisfaça as suas necessidades. Por isso, se ler os comentários *online* antes de comprar, fica mais alerta às informações negativas fornecidas por outros consumidores, com o objetivo de evitar o máximo possível o risco (Floh, Koller, & Zauner, 2013).

Neste contexto, os eWOM exercem uma forte influência sobre o comportamento de compra do consumidor. As palavras pessoais e as recomendações de amigos e outros consumidores tendem a ser mais credíveis do que as mensagens de marketing das

empresas e as fontes comerciais, tais como a publicidade e os vendedores (Heidemann et al., 2012; Kotler, Armstrong, Harris, & Piercy, 2013). Os eWOM são especialmente influentes nas compras de serviços, em que os consumidores têm menos qualidade de pesquisa e um risco adicional, devido à intangibilidade (Voyer & Ranaweera, 2015).

Por isso, as empresas que recebem eWOM positivos tendem a ter mais oportunidades de aumentar as vendas (Bao & Chang, 2014), não apenas porque aumenta a probabilidade de compra pelos destinatários do comentário (potenciais clientes), mas também a atitude do comunicador em relação ao produto torna-se mais positiva (J. Kim et al., 2015). Neste âmbito, torna-se importante promover o testemunho dos clientes satisfeitos, no sentido de gerar valor para o negócio (Heidemann et al., 2012), incrementar a credibilidade e dar uma percepção da experiência (Voyer & Ranaweera, 2015).

Em contrapartida, um eWOM negativo tem maior influência sobre a credibilidade de um produto do que um positivo, principalmente em clientes focados na prevenção de riscos, que acreditam que um eWOM negativo pode ajudar a evitar tomar uma decisão de compra erradas. Além disso, uma mensagem negativa é menos provável ser uma informação publicada por profissionais de marketing ou por alguém que pretende promover o produto, ou seja, pode ser mais credível (K.-T. Lee & Koo, 2012).

Na mesma linha de pensamento, Vergahen, Nata e Feldberg (2013) referem que quando os consumidores se expressam negativamente *online* sobre um produto ou serviço, não o fazem só para si, mas também, de forma altruísta, com o objetivo de ajudar outros membros da comunidade e a própria empresa a melhorar a sua atividade. Além disso, os consumidores que relataram más experiências preferem mudar de empresa do que repetir a experiência. Assim, a transmissão de aspetos negativos sobre o produto tem um efeito dissuasor de compra, não só para os destinatários como também para quem comunicou o comentário (J. Kim et al., 2015).

Contudo, os eWOM possuem algumas características particulares, como o carácter anónimo e a subjetividade, que podem diminuir o seu nível de qualidade e fiabilidade, contribuindo para diminuir a confiança do potencial cliente (Jeong & Koo, 2015). A informação objetiva inclui factos, atributos (preço, especificações, *ratings*, etc.) e dados estatísticos, enquanto que a informação subjetiva tende a ser mais pessoal, baseada na experiência, narrativa e sujeita a interpretações pessoais. Nesta perspetiva, Jeong e Koo

(2015) consideram que a informação objetiva tem um efeito mais pronunciado sobre a opinião do que a informação subjetiva, porém é a soma das duas que mais influencia a decisão de compra.

López e Sicilia (2014) demonstraram que a influência dos eWOM depende da credibilidade da fonte, da valência (natureza da informação, positiva ou negativa) e do volume de informação obtida a partir destes comentários. Assim, uma fonte credível, valências positivas e um elevado volume de opiniões acerca de um determinado produto ou serviço têm uma influência positiva sobre a decisão de compra. Dada a importância da credibilidade da fonte, os autores sugerem que os gestores deveriam disponibilizar o perfil das diferentes fontes, assim como ferramentas para que os clientes possam avaliá-las, nomeadamente informações sobre as fontes, tais como o *nickname*, há quanto tempo é membro e o número e a qualidade das suas opiniões. No mesmo sentido, Voyer e Ranaweera (2015) demonstram que o vínculo entre consumidores e a forma como interagem *online* influencia a decisão de compra, pelo que para aproveitar o poder do eWOM, os gestores devem conhecer o seu público-alvo, a forma como se relacionam entre si e com a decisão de compra.

Também Jiménez e Mendoza (2013) referem que o nível de detalhe de uma avaliação *online* está positivamente relacionado com a intenção de compra e este efeito do detalhe é mediado pelo fator credibilidade, ou seja, as avaliações detalhadas geram intenções de compra mais elevadas, por serem mais credíveis. Porém, a credibilidade e utilidade destas avaliações depende se o produto é “de pesquisa”² ou “de experiência”³. Para os primeiros, os clientes consideram que a informação detalhada é mais credível; para os segundos, os consumidores determinam a credibilidade pela análise do nível de concordância dos comentários, muitas vezes utilizando classificações numéricas. Esta diferença deve-se ao facto da avaliação dos “produtos de experiência” ser mais subjetiva.

Por outro lado, Racherla, Connolly e Christodoulidou (2013) defendem que as classificações numéricas, tipicamente utilizadas em sistemas de avaliação, podem não ser os indicadores ideais da qualidade e satisfação do serviço percebida pelos clientes. De facto, a análise dos comentários textuais permite revelar opiniões que geralmente se

² Produtos de pesquisa (*search products*) são produtos para os quais os consumidores podem obter uma sensação da sua qualidade procurando um tipo específico de informação.

³ Produtos de experiência (*experience products*) são produtos para os quais os consumidores têm dificuldade em obter uma impressão da qualidade antes de testá-los.

perdem em classificações numéricas. Por isso, é importante fornecer mais detalhes sobre as taxas de resposta e ideias-chave das respostas para os clientes conseguirem obter mais facilmente as informações que procuram.

Analisando os efeitos produzidos pelas valências positiva/negativa e pelos atributos objetivo/subjetivo dos eWOM, Jeong e Koo (2015) concluíram que os efeitos de eWOM negativos e objetivos são mais efetivos na mudança da opinião do consumidor. Por outro lado, as avaliações positivas, sejam objetivas ou subjetivas, mostraram influenciar a atitude e a intenção de comprar o produto avaliado.

2.2.2 e-WOM na indústria hoteleira

Os *social media* tornaram-se numa grande oportunidade e desafio para muitas áreas do negócio, especialmente para os setores da hospitalidade e turismo. Entre os mais importantes incluem-se o Facebook, o Youtube, o Twitter, os *websites* de avaliação de terceiros e os *blogs* privados (Beverley A. Sparks, Perkins, & Buckley, 2013).

Os *websites* de avaliação frequentemente disponibilizam aos clientes a possibilidade de classificar os serviços sob a forma de uma escala, muitas vezes utilizando a estrela como símbolo representativo. Estas avaliações individuais são depois agregadas para determinar uma classificação global. A classificação por estrela é um elemento importante nos eWOM, pois é um indicador da qualidade percebida pelos clientes, porém não permite que os potenciais clientes percebam as características da avaliação (Racherla et al., 2013).

Na indústria hoteleira, as avaliações de terceiros *online* podem ser realizadas através de dois tipos de empresas, agências de viagens online (OTA) e as empresas especialistas em recomendações de viagens *online*. As OTA têm vindo a tornar-se canais de reserva *online* populares, pois agregam várias opções de alojamento e fornecem classificações e comentários de outros consumidores. Entre as OTA mais populares encontram-se a Expedia, a Travelocity, a Orbitz e a Booking.com. Quanto às empresas especialistas em recomendações de viagens *online*, a sua função é fornecer informações sobre viagens e hotéis credíveis e imparciais aos consumidores, permitindo que estes possam consultar os comentários de outros consumidores. A TripAdvisor domina este mercado, porém

existem outras como a Oyster e a Yelp, com uma expressão cada vez maior (Levy et al., 2013).

A indústria do turismo é fortemente afetada pelos eWOM, por ser uma poderosa fonte de informação, sendo os hotéis os mais influenciados por esta ferramenta de avaliação pré-compra (Browning, So, & Sparks, 2013; Salvi, Cantalops, & Cardona, 2013). Dada a natureza experimental do turismo, esta comunicação em primeira mão feita por outros turistas é especialmente útil no processo de decisão relativa a uma viagem (K.-H. Yoo & Gretzel, 2008). A título de exemplo, a satisfação com um serviço, a qualidade, a limpeza dos quartos e a amabilidade da equipa, só podem ser avaliados após os experienciar. Por isso, para muitos dos potenciais clientes, a pesquisa e seleção de determinado hotel depende dos comentários existentes acerca da qualidade do serviço (Browning et al., 2013).

Um estudo realizado por Jalilvand, Samiei, Dini e Manzari (2012) sugere que as características sociodemográficas (idade, género, nacionalidade, educação, propósito da viagem e experiência prévia) influenciam a utilização de eWOM, um instrumento que, por sua vez, tem influência positiva na imagem do destino, na atitude do turista e na intenção da viagem. Adicionalmente, a imagem do destino afeta a atitude do turista e estas duas dimensões influenciam a intenção da viagem. Por exemplo, as mulheres e os clientes casados consideram o ambiente físico do hotel mais importante dos que os homens e os clientes solteiros. Quando tal não corresponde ao publicitado, tendem a fazer um comentário eWOM negativo, prejudicando a imagem do hotel (Zhao, Wang, Guo, & Law, 2015).

A interação virtual entre turistas, nomeadamente através de ferramentas como o eWOM, mostra que estas desempenham um papel importante na recolha de informações para a escolha do destino e, conseqüentemente, na atração e retenção de turistas (Litvin et al., 2008). Neste contexto, Compete (2007, citado por (Jalilvand et al., 2012) refere que um terço dos turistas visitou um quadro de mensagens, um fórum ou uma comunidade *online* antes de adquirir a sua viagem, por considerarem que os testemunhos auxiliavam a sua decisão de compra. No mesmo sentido, um questionário internacional do TripAdvisor (2013, citado por (Molinillo, Ximénez-de-Sandoval, Fernández-Morales, & Coca-Stefaniak, 2016) refere que 69% dos turistas consultam comentários *online* nos *website* de *social media* de outros consumidores enquanto planeiam as suas férias. Assim, pode

afirmar-se que as decisões relativas à escolha do destino e reserva de alojamento são fortemente influenciadas pelos *feedbacks* de outros consumidores nos *websites* de *social media* (Molinillo et al., 2016).

Um estudo retrospectivo de Salvi et al. (2013) refere que os principais impactos dos eWOM, na perspetiva dos consumidores, estão relacionados com o processo de decisão de compra, a perceção do produto, a redução do risco da compra, a perceção da credibilidade/confiança, a comparação entre diferentes hotéis, o conhecimento da marca, a interação da compra e a fidelidade. Estes aspetos mostram que a influência dos eWOM pode ser positiva ou negativa.

Noutra perspetiva, a das empresas, o impacto dos eWOM pode ser considerado tanto uma ameaça como uma oportunidade e vantagem competitiva. Os principais fatores identificados foram: o controlo de qualidade e a implementação de novos procedimentos; a possibilidade de oferecer preços mais altos "preço *premium*"; a interação com os consumidores e a possibilidade de resposta para resolver quaisquer problemas; as estratégias de marketing específicas para os *targets* e suas necessidades (de forma a gerar fidelidade por parte dos clientes); e, a comparação da reputação *online* com a competência (Salvi et al., 2013).

Segundo Beverley A. Sparks et al. (2013), os consumidores podem utilizar os eWOM para fazer inferências acerca das potenciais propriedades de um hotel, mas estas são processadas em conjunto com outros aspetos, como a fonte (quem escreveu) e o conteúdo (nível de especificidade). As fontes mais credíveis são as geradas pelos consumidores, em detrimento das geradas pelos gestores; os conteúdos mais vistos relacionam-se com a descrição de características específicas, pois são considerados mais dignos de confiança. Assim, os autores concluíram que a confiança é uma importante variável tanto para a formação da atitude como para a intenção de compra, pelo que os gestores devem conceder uma informação o mais transparente possível, recorrendo a outros consumidores para isso. De tal forma que, numa empresa com uma reputação de um serviço de excelência, quando ocorre um problema, o cliente tende a considerá-lo um evento único (Browning et al., 2013).

O volume e a valência dos comentários produzem efeitos diferentes nos clientes. O número reduzido de avaliações sugere problemas de credibilidade do hotel, o que

compromete a taxa de ocupação (Viglia, Minazzi, & Buhalis, 2016). Os comentários positivos referem-se a experiências favoráveis e a uma consequente recomendação do serviço a outros clientes, enquanto um *feedback* negativo refere-se a uma experiência desfavorável e pretende dissuadir outros clientes de adquirir o serviço (Mauri & Minazzib, 2013).

Um eWOM positivo refere-se a uma experiência satisfatória em termos de determinadas características, tais como o hotel, os transportes e o tipo de entretenimento, pelo que compreender as características das experiências permitem aos gestores turísticos adotar estratégias de acordo com este *feedback*. Além disso, uma experiência positiva, com uma boa oferta de serviços, produtos e outros recursos incentiva os turistas a partilhá-la na internet, o que pode levar à repetição da visita e a disseminar um eWOM positivo sobre o destino através dos turistas (Jalilvand et al., 2012). Porém, obter bons comentários *online*, além de aumentar a intenção de comprar, incrementa as expectativas dos potenciais clientes, pelo que os hotéis devem esforçar-se para corresponder às expectativas e tornar a experiência satisfatória (Mauri & Minazzib, 2013).

Noutro sentido, um eWOM negativo prejudica a imagem do destino turístico e das empresas associadas, influenciando as atitudes futuras, restringindo a capacidade dos hotéis e outras empresas de aumentar os preços, por exemplo (Litvin et al., 2008). Estes comentários negativos, por vezes, perpetuam-se através de discussões, que as empresas não conseguem controlar, pelo que o gestor deve monitorizar estas atividade e participar ativamente nos fóruns (Berezan et al., 2013).

Em particular, no caso de alojamentos com o preço mais elevado, os turistas tendem a ter expectativas aumentadas, porém, se a estadia não corresponde às expectativas, as reações negativas *online* são vincadas. Neste contexto, os gestores de alojamento de luxo têm de estar conscientes da probabilidade de estarem sobre um maior escrutínio, o que pode levar a avaliações negativas, mesmo para pequenos lapsos na prestação de serviços (Racherla et al., 2013).

Assim, quando existe um comentário negativo e este se refere à qualidade do serviço do hotel, os gestores devem prontamente tomar medidas para resolver o problema, para que as próximas avaliações sejam positivas e, ao mesmo tempo, possam reduzir o número de avaliações negativas. Manter a balança de comentários predominantemente positiva tem

um impacto positivo na percepção que os consumidores têm acerca da qualidade do serviço (Browning et al., 2013; Jeong & Koo, 2015).

Além da taxa de resposta a comentários negativos, o volume de classificações também é um preditor do desempenho do hotel. Assim, quanto melhores as classificações gerais e as taxas de resposta a comentários negativos, melhor o desempenho do hotel, pelo que as avaliações gerais e a resposta a estes comentários devem ser considerados pontos críticos da gestão de marketing dos hotéis (W. G. Kim, Lim, & Brymer, 2015).

Yoo e Gretzel (2008) estudaram o que motiva um consumidor a escrever um comentário *online*, concluindo que fornecer apoio e partilhar informações, preocupação com outros consumidores, necessidade de apreciação e autorreforço positivo são as motivações mais relevantes. Além disso, quando a experiência foi agradável, o consumidor tem o desejo de retribuir, recompensando o hotel com um comentário positivo e promovendo a experiência a outros. Por outro lado, se a experiência não correspondeu às expectativas, o consumidor tende a fazer um comentário negativo, no sentido de advertir contra situações similares.

2.2.3 Variáveis de *social media* utilizadas na indústria hoteleira

A utilização dos *social media* possui um forte efeito na indústria hoteleira, alterando a forma como os hotéis e outras acomodações gerem a credibilidade e a imagem (Javier Perez-Aranda, Anaya-Sanchez, & Ruizalba, 2017), pois facilita a identificação das necessidades dos consumidores, o nível de satisfação e a criação de comunidades de seguidores (Rosario, Gálvez-Rodríguez, & Caba-Pérez, 2013).

Diversos estudos junto das comunidades eWOM têm procurado identificar que variáveis afetam diretamente os comentários positivos, na tentativa de direcionar os esforços dos gerentes para a melhoria destes comentários.

De facto, os comerciais ou as pessoas que contactam diretamente com os consumidores são peças importantes para compreender a importância e os resultados da influência dos *social media* (Guesalaga, 2016). No caso particular da indústria hoteleira, as características do alojamento, a forma como os gestores comunicam com os

consumidores, assim como as estratégias de atuação perante os *social media* por parte dos gestores têm sido variáveis consideradas relevantes.

Sendo uma linha de investigação importante, alguns investigadores têm investido no estudo, quer das variáveis associadas às características do alojamento (categoria, tamanho e tipo de propriedade) quer das variáveis associadas à forma como os gestores encaram os *social media* (intensidade de utilização, compromisso e competência), estando estes resumidos no quadro seguinte (Quadro 1).

Quadro 1 – Variáveis de *social media* utilizadas na indústria hoteleira

Variáveis	Descrição	Autores
Categoria do hotel	Há uma correlação entre a categoria do hotel e a utilização de <i>social media</i> Hotéis de categoria mais baixa respondem menos Quanto maior é a categoria do hotel, mais alto é o <i>rating</i> e mais revisões são feitas	Garrido-Moreno e Lockett (2016) Zhang e Vásquez (2014) Xiang, Du, Ma e Fan (2017); Javier Perez-Aranda et al. (2017)
Dimensão do hotel	Há uma correlação entre o tamanho do hotel e a utilização de <i>social media</i> Cadeias de hotéis e hotéis maiores (maior número de camas e de empregados) possuem níveis de utilização de <i>social media</i> mais elevados e estão mais cientes da sua utilidade	Garrido-Moreno e Lockett (2016) Javier Perez-Aranda et al. (2017); Rosario et al. (2013)
Tipo de propriedade	Há uma correlação entre o tipo de propriedade e a utilização de <i>social media</i> A marca influencia o <i>rating</i> do hotel; cadeias de hotéis mais antigas e estabelecidas usam mais os <i>social media</i> como forma de manter a imagem da marca	Garrido-Moreno e Lockett (2016) Xiang et al. (2017); Rosario et al. (2013)
Intensidade de utilização	A intensidade de utilização depende da competência e compromisso com os <i>social media</i> por parte dos gestores Hotéis independentes mostram maiores níveis de utilização do que os que pertencem a uma cadeia ou associação Hotéis maiores utilizam mais os <i>social media</i>	Guesalaga (2016) Javier Perez-Aranda et al. (2017) Rosario et al. (2013)
Compromisso	Quanto maior o compromisso com os <i>social media</i> , maior a utilização e a comunicação com os consumidores Existe uma relação inversa entre a avaliação positiva recebida e o compromisso	Guesalaga (2016) Javier Perez-Aranda et al. (2017)
Competência	Quanto maior o nível de competências, maior a utilização dos <i>social media</i> e a comunicação com os consumidores Atitude proactiva, saber usar a tecnologia e o conhecimento são competências necessárias para o envolvimento com os <i>social media</i>	Guesalaga (2016) Javier Perez-Aranda et al. (2017)

Fonte: Elaboração própria

Apesar de todas estas variáveis serem importantes, para o presente estudo importa detalhar o compromisso para com os *social media* e as competências para os utilizar.

2.2.3.1 Compromisso com os *social media*

De acordo com Guesalaga (2016) e Javier Perez-Aranda et al. (2017), o compromisso com os *social media* é medido através do envolvimento com estes instrumentos e da quantidade de recursos investidos no *website* de comentários e revisões, o que implica o desenvolvimento de uma estratégia de utilização, que inclui o treino, o planeamento e a comunicação.

Guesalaga (2016) defende que, quanto maior o compromisso, maior a utilização dos *social media*, o que sublinha a relevância do treino, planeamento e comunicação na utilização dos *websites* de comentários e revisões (Javier Perez-Aranda et al., 2017).

2.2.3.2 Competência na utilização dos *social media*

Guesalaga (2016) e Javier Perez-Aranda et al. (2017) consideram que a competência é medida através da perceção do conhecimento e familiaridade da empresa para com instrumentos de *social media*, a sua utilização produtiva e ativa e a adoção de tecnologia. Assumindo que um maior conhecimento dos *social media* resulta numa maior utilização (Guesalaga, 2016), os gestores hoteleiros devem ter uma atitude mais proactiva, saber utilizar a tecnologia e estarem familiarizados, de forma a melhorar a classificação recebida por parte dos clientes (Javier Perez-Aranda et al., 2017), mas também saber comunicar com os consumidores, identificando necessidades e perspectivas (Guesalaga, 2016).

Lee e Song (2010) sugerem a necessidade de responder às reclamações *online* dos clientes, pois esta atitude torna-os mais propensos a avaliar positivamente o serviço do hotel, quando comparado com os clientes que não obtiveram qualquer resposta. Uma atitude proactiva, como um pedido de desculpas e uma compensação, aumenta a confiança do cliente na empresa e ajuda-a a restaurar a sua imagem positiva. Ao contrário, ações corretivas ou expressões de preocupação podem ser vistas como uma aceitação

pública da responsabilidade pelos eventos negativos, influenciando negativamente a opinião do cliente que reclamou, pois não há qualquer tentativa de melhorar a situação.

Para Guesalaga (2016), a competência e o compromisso dos gestores de vendas têm um efeito significativo na utilização dos *social media*, mas também efeitos sinérgicos entre ambos, pois um maior compromisso com a utilização dos *social media* depende da existência de competências adequadas.

O facto de a competência e o compromisso serem fortes preditores de comentários positivos pode fornecer orientações práticas para os gestores hoteleiros adotarem políticas em que dediquem mais atenção ao uso proactivo, ao pensamento inovador e ao conhecimento dos *social media* para poderem comunicar adequadamente com os clientes. Além disso, através do treino e do planeamento pode ser adquirido conhecimento relevante e produtividade na utilização destes *websites*. Assim, estas duas variáveis devem estar articuladas, de forma a desenvolver competências, mas também o compromisso relativamente à utilização dos *websites* de comentários e revisões e a campanhas de comunicação (Javier Perez-Aranda et al., 2017).

2.2.4 A utilização da ferramenta *e-WOM* na gestão hoteleira

A gestão do relacionamento com clientes nas redes sociais, além de possibilitar a monitorização da reputação da empresa, através da interação e do *feedback* dos clientes em tempo real, permite analisar tendências e oportunidades de negócios futuros, através do vínculo com os utilizadores (Heidemann et al., 2012).

Verificando-se a utilização crescente dos *social media*, os gestores turísticos devem aproveitá-los para inspirar os consumidores a absorver, identificar-se e interagir com a sua marca. No entanto, este processo implica que os gestores compreendam como utilizar os vários componentes dos *social media*, tais como fotografias, vídeos, avaliações, comentários, votações, *blogs*, etc., de forma a estabelecer um compromisso entre o consumidor e a sua marca (Harrigan et al., 2017).

O impacto do eWOM na escolha do destino orienta o gestor turístico a construir uma imagem positiva do destino, e mais importante, a aumentar a intenção dos turistas de escolher o destino, sem recorrer a despesas promocionais dispendiosas. Por isso, o gestor

deve encorajar os turistas a participar nestas comunidades *online*, pois quanto maior o volume de *feedbacks*, maior é a probabilidade da informação acerca de determinado destino ser disseminada por potenciais clientes (Jalilvand et al., 2012) e mais esbatidos ficam os comentários negativos, uma vez que há uma maior tendência para comentar experiências positivas (Molinillo et al., 2016). Em contrapartida, um menor o número de avaliações pode levantar questões quanto à credibilidade do hotel, com consequência para taxa de ocupação, pelo que é importante escolher membros da equipa que promovam a necessidade dos clientes avaliarem a acomodação, principalmente quando o número de avaliações está abaixo da média (Viglia et al., 2016).

Outra forma de construir uma imagem positiva é ceder o maior volume de informação possível a partir de fontes credíveis e isentas. López e Sicilia (2014) sugerem a participação dos habitantes locais, que conhecem bem a área, no sentido de recomendarem restaurantes, monumentos ou locais a visitar, pois para os potenciais turistas, estas informações podem ser mais relevantes do que a informação fornecida por outros turistas.

Algumas das estratégias para encorajar os clientes a deixarem o seu testemunho passam por ter acesso à internet de forma gratuita, através de WI-FI, ou oferecer o acesso a dispositivos eletrónicos com acesso à internet, o que promove um testemunho mais emocional e incentiva à segmentação das suas opiniões por serviços (bar, restaurante, ginásio, piscina, excursões oferecidas pelo hotel, por exemplo), resultando em avaliações mais ricas e focadas em diferentes aspetos da estadia. Da mesma forma, os clientes podem ser encorajados a fazer os seus comentários num determinado período de tempo após o *check-out*, enquanto o envolvimento emocional ainda está na memória, ou em determinados *websites*, em que o hotel necessita de aumentar a sua presença (Molinillo et al., 2016).

Além disso, um *feedback* ativo do gestor e campanhas que promovam o altruísmo na realização de comentários eWOM são aspetos que promovem a interação entre clientes, no sentido de desenvolverem uma identificação social forte com o *website*. Assim, a adoção de um sistema de eWOM que permite facilitar esta interação constitui um dos fatores chave para o sucesso de um programa de fidelidade (C. W. Yoo et al., 2013).

Relativamente ao *feedback* dado pelos gestores hoteleiros, um estudo realizado por Levy et al. (2013), que analisou as queixas mais comuns na indústria hoteleira de Washington DC denunciadas em *websites* de comentários *online*, aponta como principais queixas: a falta de disponibilidade da equipa de receção, os problemas no WC, a falta de limpeza dos quartos e o ruído. Alguns hotéis respondem com pedidos de desculpa e justificações, mas as compensações são raramente mencionadas.

Zhao et al. (2015) estudaram a forma como as fotos dos hotéis publicadas nos *websites*, que nem sempre correspondem à realidade, influenciam as respostas cognitivas dos clientes (confiança na marca), as respostas emocionais (raiva e desapontamento) e as respostas comportamentais (intenção de postar eWOM negativo). Concluíram que a publicação de fotos enganosas é considerada uma prática anti-ética, que ameaça os direitos dos consumidores e a reputação do hotel. Este tipo de fotos pode resultar numa quebra de confiança na marca, desapontamento e intenção de avaliar o hotel negativamente, principalmente em hotéis de gama alta. Assim, cabe aos hotéis publicar fotos fidedignas e o mais naturais possível para não defraudar as expectativas dos clientes.

Uma outra forma de diminuir as queixas *online* e estimular comentários positivos é personalizar atividades que aumentem a satisfação dos clientes, tais como: melhorar o nível do serviço; estimular as queixas diretas para que se tentem resolver os problemas quando o cliente ainda se encontra no hotel; realizar inquéritos de satisfação e entrevistas pessoais; e, desenvolver áreas de comentários dos visitantes no *website* do hotel (Mauri & Minazzib, 2013).

A importância da resposta aos comentários por parte dos gestores turísticos é ainda uma questão muito relativa, tendo sido estudada por Parck e Allen (2013) numa investigação exploratória, concluindo que os gestores que responderam aos comentários *online* viram estes como reflexões honestas dos sentimentos dos seus clientes e tinham um estilo de comunicação colaborativa. Por outro lado, os que não responderam fizeram-no por considerarem que os comentários apenas refletiam visões extremas, quer positivas quer negativas, verificando-se que recorriam a um gestor corporativo externo para comunicar com os *social media*. Contudo, os autores referem que a cocriação de valor com os clientes, conseguida através da comunicação entre os serviços hoteleiros e os clientes, deve ser considerada como uma mais-valia para construir um compromisso entre ambos.

Também Floh et al. (2013) consideram que o processo de melhoria contínua deve ser desenvolvido pelas empresas, contudo a integração dos consumidores nas atividades de cocriação e no desenvolvimento de novos produtos/serviços acrescenta valor e incrementa o sucesso da empresa. Este envolvimento dos consumidores aumenta a experiência de autodeterminação, eficácia e satisfação, pelo que os gestores devem convidar os consumidores a participar ativamente no desenvolvimento e discussão de novas estratégias, o que aumentará a sua fidelidade e o número de comunicações eWOM favoráveis, com argumentos suficientemente fortes que possam convencer outros consumidores.

Por sua vez, Avant (2013) defende que um sistema de respostas a *feedbacks* negativos melhora a imagem do hotel, a intenção de ficar e a intenção de voltar ao destino. Atendendo às suas implicações, Verhagen et al. (2013) sugerem a existência de uma equipa responsável pela deteção de emoções negativas, assim como mecanismos que promovam uma conversação com os consumidores que se expressaram de forma negativa, no sentido de priorizar a resolução dos problemas que originaram a má experiência.

Ainda relativamente a esta questão, Browning et al. (2013) consideram que as empresas que têm uma abordagem mais proactiva, criando uma cultura de cuidado e atenção para com os clientes e empregados e respondendo prontamente e diretamente aos clientes que fazem comentários, tendem a experienciar menos avaliações negativas. Em contrapartida, Mauri e Minazzib (2013) referem que responder aos comentários dos clientes pode não ter o efeito positivo pretendido na intenção de compra de potenciais clientes, pois pode ser considerada uma forma de publicidade, sendo percebida pelo cliente como menos credível por não ser independente. Segundo estes autores, o ponto central pode não ser se responde ou não, mas sim como e onde responder. Deve responder de acordo com o serviço oferecido e a informação contida na mensagem, evitando respostas demasiado padronizadas e defensivas. Por outro lado, responder em *websites* como o TripAdvisor pode ser visto como um distúrbio na interação entre clientes e, por conseguinte, influenciar as suas perceções e ser percebida como uma comunicação comercial; por isso, os gerentes devem optar por interagir com os clientes por outros meios de *social media* (Facebook, Twitter, por exemplo), onde os clientes possuem um papel ativo na rede da companhia.

Os gestores podem ainda monitorizar o volume de eWOM para avaliar a imagem do destino turístico e o conhecimento e expectativas do turista através dos *feedbacks online* e a partir daí moldar a sua imagem e melhorar os serviços (Jalilvand et al., 2012; Mauri & Minazzib, 2013). Quando os comentários são monitorizados em tempo real, os gestores podem, por um lado, detetar e resolver problemas operacionais rapidamente e, por outro lado, comparar a sua oferta com a concorrência e posicionar-se de forma mais efetiva no mercado (Molinillo et al., 2016).

A importância crescente dos *social media* exigem que os hotéis utilizem os comentários *online* como instrumentos de pesquisa de mercado e de melhoramento dos seus serviços (Levy et al., 2013). Pela sua importância crescente no processo de pesquisa, Racherla et al. (2013) sugerem que os *websites* de avaliação deveriam aumentar a lista de variáveis de pesquisa, no sentido de disponibilizar um leque de necessidades e expectativas mais diversificado.

Por outro lado, apesar da influência que as avaliações *online* têm na decisão de compra dos clientes, é difícil converter os dados destas revisões/avaliações em informação significativa para o gestor, devido ao grande volume de dados, à diversidade de estruturas das respostas e às dinâmicas de informação, que se alteram constantemente pela criação de novas revisões diariamente (Antonio, Almeida, Nunes, Batista, & Ribeiro, 2018). Neste âmbito, Antonio et al. (2018) desenvolveram um modelo que combina recursos da componente qualitativa das avaliações com os da componente quantitativa, no sentido de gerar um *rating* de revisão mais rico pela agregação de informação qualitativa. Além disso, do ponto de vista do gestor hoteleiro, o modelo permite detetar a validade da revisão (deteta revisões fraudulentas), analisar múltiplas linguagens (português, espanhol e inglês), identificar revisões importantes e analisar os pontos fortes e fracos nessas revisões, o que promove melhorias na qualidade do serviço.

Relativamente ao melhoramento dos serviços, o estudo de Molinillo et al. (2016) ilustra esta faceta, pois revela que os consumidores tendem a dar classificações superiores a hotéis mais pequenos. Este facto mostra que os hotéis pequenos podem competir com os grandes hotéis, adotando uma estratégia de abordagem ao cliente focada na qualidade, que pode ser refletida na forma como são geridos os comentários *online*. Para tal, os hotéis pequenos precisam de conhecer melhor o tipo de clientes que atraem, assim como a forma como estes interagem com os comentários *online* de outros clientes.

De acordo com o estudo realizado por Durna, Dedeoglu e Balikçioğlu (2015), para que um negócio mantenha uma imagem positiva, a oferta de serviços de base deve ser projetada tendo em conta as tendências e expectativas atuais do público-alvo. Estes serviços devem incluir não apenas os componentes essenciais, como a decoração e o *design*, mas também os de comunicação, como a cortesia, a atenção ao cliente e a cultura. Além disso, as empresas podem criar conceitos únicos, principalmente se o objetivo for desenvolver uma marca. Por conseguinte, uma oferta de serviços base moderna tem um efeito positivo sobre a imagem do hotel, o que produz o mesmo efeito sobre a avaliação eWOM e promove o retorno dos turistas.

No mesmo sentido, Browning et al. (2013) concluíram que, embora os serviços adicionais sejam importantes, a característica mais relevante para os clientes escolherem determinado hotel é o conjunto de serviços básicos, como por exemplo um quarto confortável e uma refeição saborosa no restaurante. Isto deve-se ao facto de o componente serviços básicos representar a razão principal que motiva um cliente a comprometer-se com a sua compra. Assim, ainda que seja importante investir na criação de uma marca, através da publicidade e marketing, também não se deve esquecer o investimento em identificar, planificar e manter a qualidade dos elementos do serviço básico, devido ao seu papel dominante na avaliação da qualidade do serviço do hotel feita pelos clientes, revelando-se este um aspeto protetor das críticas realizadas *online*.

Além disso, o bom desempenho de um hotel também se deve à escolha de uma equipa que esteja focada em oferecer um serviço de qualidade. Pela sua importância, muitos hotéis apostam na formação e fornecem recursos adequados e o apoio da gestão, no sentido de capacitar a sua equipa a dar o melhor de cada um (Browning et al., 2013).

Apesar dos inúmeros estudos realizados acerca da importância dos *social media* na indústria hoteleira, a forma como os gestores hoteleiros se relacionam com os vários instrumentos é ainda pouco conhecida. Existem várias variáveis importantes para definir esta relação entre os gestores turísticos e a adoção de estratégias associadas aos *social media*, porém no âmbito deste estudo, será dada ênfase a três variáveis: compromisso, competência e intensidade de utilização dos *social media*.

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA

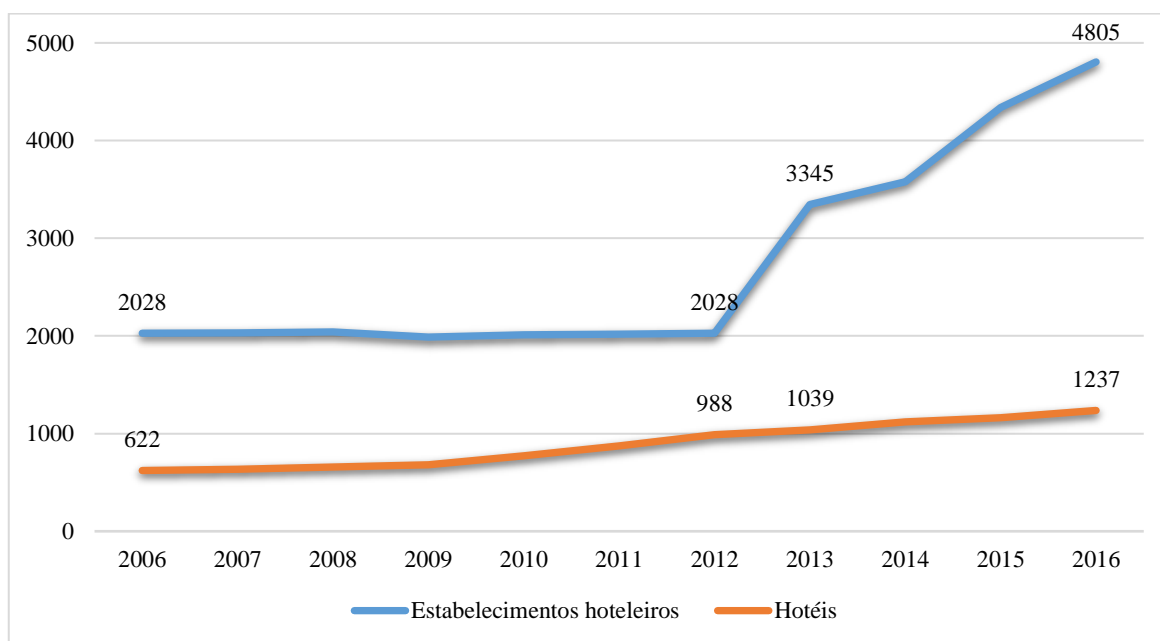
3.1 Caracterização do Setor Hoteleiro Nacional

Em Portugal, o setor de Viagem e Turismo contribuiu diretamente com 6,8% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2017, que correspondeu a 13,2 mil milhões de euros, e estima-se um aumento para 2018 de 5,4% do PIB (13,9 mil milhões de euros). Este indicador reflete principalmente a atividade económica gerada por setores como o hoteleiro, agências de viagens, companhias aéreas e outros serviços de transporte de passageiros, bem como atividades de restauração e lazer, diretamente apoiadas pelo turismo (World Travel & Tourism Council, 2017).

Este crescimento tem um forte impacto no emprego, uma vez que, em 2017, o setor de Viagem e Turismo foi diretamente responsável por 401 500 postos de trabalho, que representou 8,5% do emprego total. É estimado um aumento de 4,9% em 2018 (421 000 postos de trabalho, 8,8% do emprego total) (World Travel & Tourism Council, 2017).

Em resposta ao crescimento da procura, a oferta hoteleira em Portugal tem também aumentado, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Evolução do número de estabelecimentos hoteleiros e hotéis de 2006 a 2016



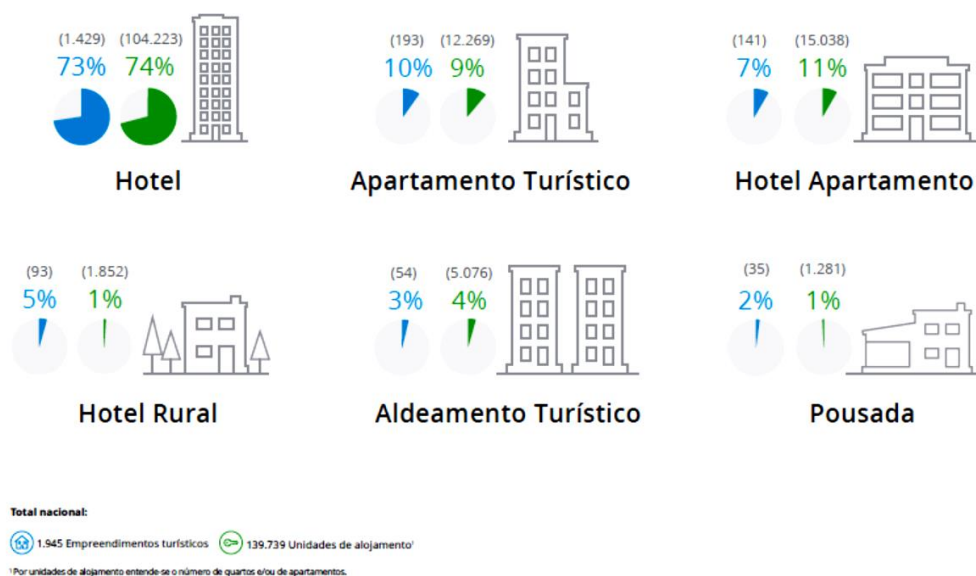
Fonte: Elaboração própria a partir de INE, PORDATA (2017)

Conforme mostra a Figura 1, o setor hoteleiro tem vindo a crescer, em tempos de crise económico-financeira, a oferta diminuiu ligeiramente, mas a partir de 2012, o crescimento da oferta hoteleira⁴ acelerou. Considerando os dez anos apresentados, a taxa de crescimento⁵ foi de 136,93%, porém se considerarmos apenas o período de 2006 a 2012, esta taxa foi nula, pelo que este crescimento foi à custa da evolução do mercado a partir deste ano.

Tendo por base esta oferta, destacámos os hotéis, por ser a nossa tipologia de interesse. Neste caso, verifica-se que o número de hotéis foi sempre crescendo, assumindo uma taxa de crescimento de 98,87% ao longo deste período de dez anos. De 2012 a 2016, a taxa de crescimento foi de 25,20%.

Esta tendência manteve-se para 2017, uma vez que o número de hotéis registados, cresceu para 1429 (+15,52%), o que representa 104 223 unidades de alojamento (número de quartos e/ou alojamentos, segundo a Deloitte (2017)). A tipologia “Hotel” é, aliás, a mais representativa do setor hoteleiro, representando 73% do alojamento disponível a nível nacional, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 – Distribuição das tipologias dos estabelecimentos hoteleiros em 2017.



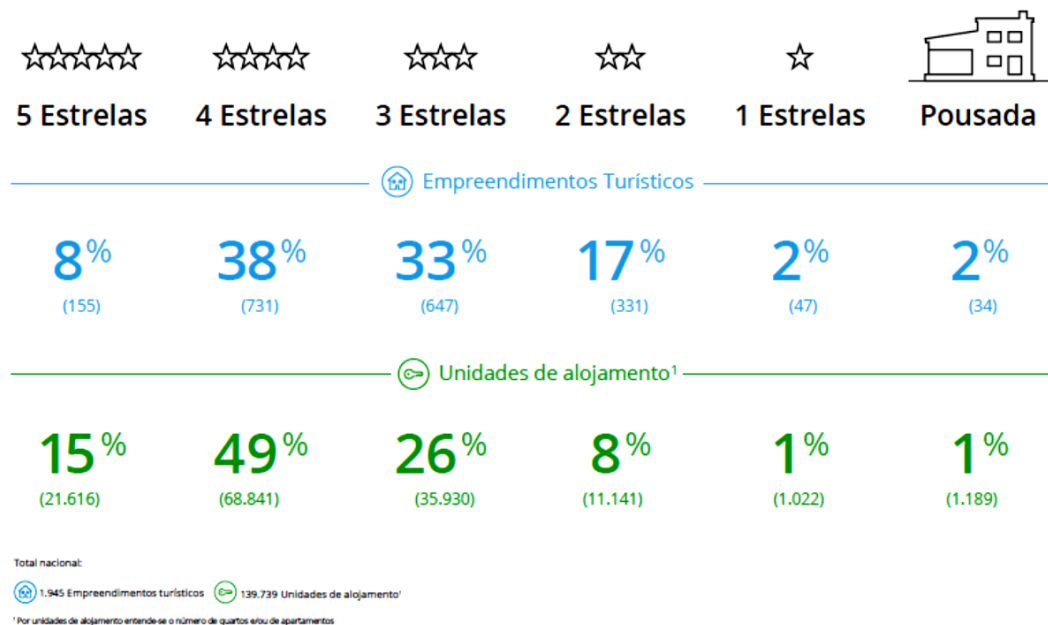
Fonte: Deloitte (2017, p.7)

⁴ Segundo a PORDATA, os estabelecimentos hoteleiros incluem hotéis, pensões, estalagens, pousadas, motéis, apartamentos e aldeamentos turísticos.

⁵ A taxa de crescimento básica é calculada a partir da razão entre a diferença entre o valor final e o valor inicial, tendo o valor inicial como denominador.

Quanto à tipologia, a maioria dos estabelecimentos hoteleiros analisados em 2017 situam-se entre as três (33%) e as quatro estrelas (38%), revelando uma preocupação em ter uma oferta de qualidade, com serviços que proporcionam bem-estar aos clientes (Figura 3).

Figura 3 – Distribuição por categoria dos estabelecimentos hoteleiros em 2017.



Fonte: Deloitte (2017, p.9)

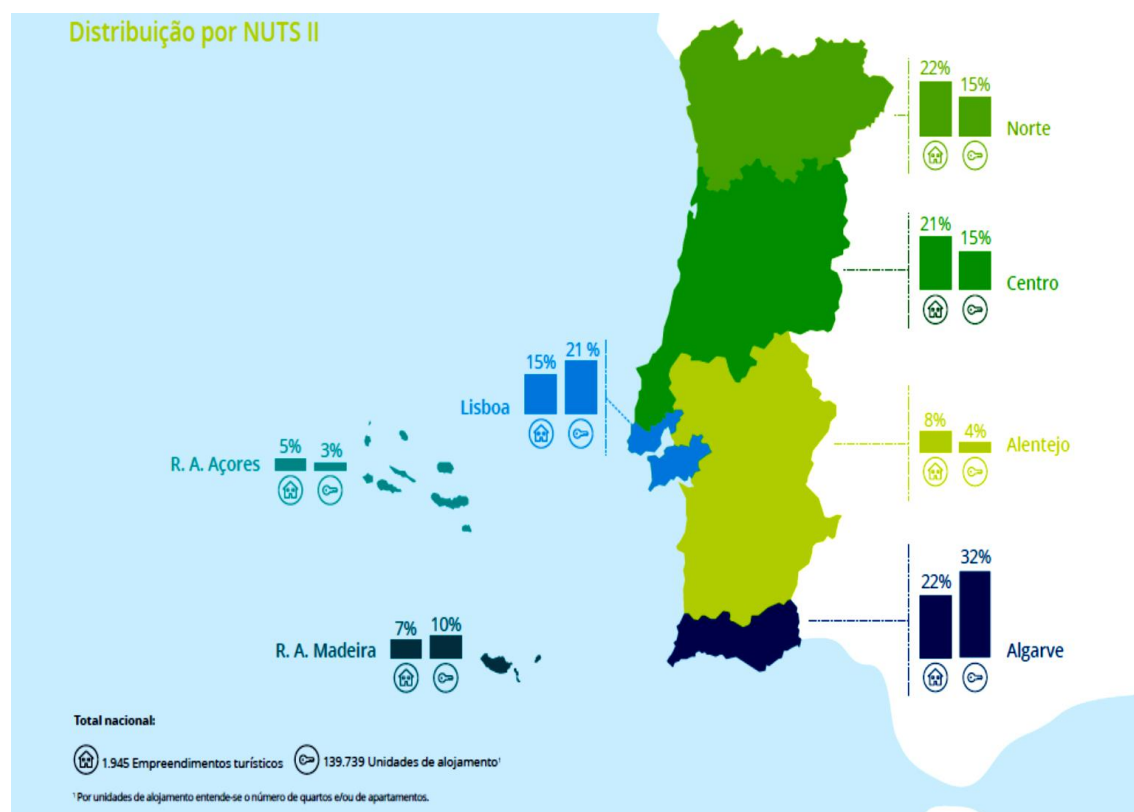
Relativamente à distribuição regional, a maior percentagem de empreendimentos turísticos encontra-se nos extremos do país, Região Norte e Algarve (distribuição por NUTS II, INE), com cerca de 22%, porém o Algarve possui a maioria das unidades de alojamento (quartos e/ou apartamentos), representando 32% das unidades do país, o que reflete a grande capacidade de alguns hotéis nesta região.

A região de Lisboa, apesar de apesar possuir 15% dos empreendimentos turísticos, estes representam 21% das unidades de alojamento, ou seja, ainda que tenham menos alojamentos, alguns têm grande capacidade para receber turistas. Em sentido contrário, a Região Centro possui 21% dos empreendimentos, mas tanto esta região como a do Norte mostram quem as suas unidades de alojamento podem ter menor capacidade, pois cada uma apenas contribui com 15% do alojamento nacional.

As regiões do Alentejo, Autónoma da Madeira e Autónoma dos Açores são as que menos contribuem para o total de empreendimentos turísticos (8%, 7% e 5%, respetivamente), o

que corresponde a menor número de unidades de alojamento (4%, 10% e 3%, respetivamente). A Figura 4 ilustra a distribuição regional dos empreendimentos turísticos.

Figura 4 – Distribuição região dos estabelecimentos hoteleiros em 2017









Fonte: Deloitte (2017, p.11)

Mantendo a análise a nível regional (segundo NUTS II, INE), o preço médio por quarto é maior na Região de Lisboa (80,65€) e menor na Região Centro (46,25€). Quanto à taxa de ocupação, é superior na Região Autónoma da Madeira (77,5%) e em Lisboa (72,5%) e menor na Região Centro (43,5%). A oferta hoteleira é superior na Região do Algarve (44.466 quartos) e Lisboa (30.646 quartos) e menor na Região Autónoma dos Açores (4.615 quartos), o que se reflete nos proveitos.

Os hóspedes têm preferência pelo Algarve (18.110 dormidas) e por Lisboa (13.146 dormidas) e não são tão propensos a ficar hospedados na Região Autónoma dos Açores (1.544 dormidas) e Alentejo (1.584 dormidas). A estada média é superior na Região Autónoma da Madeira (5,39 dias) e no Algarve e é inferior na Região Centro (1,74 dias), Alentejo (1,81 dias) e Região Norte (1,81 dias).

A Tabela 1 resume os dados relativos à análise da oferta e procura, de acordo com a região NUTS II.

Tabela 1 - Análise regional comparativa (2017)

RevPAR	 59,18€	 47,85€	 46,69€	 35,05€	 32,26€	 26,83€	 21,15€
	Lisboa	R. A. Madeira	Algarve	Norte	R. A. Açores	Alentejo	Centro
ARR ¹	80,65€	59,67€	63,31€	55,69€	52,52€	54,32€	46,25€
Taxa de ocupação	72,5%	77,5%	64,9%	60,8%	58,4%	47,1%	43,5%
Oferta Hoteleira (nº quartos)	30.646	14.280	44.466	21.762	4.615	6.283	21.112
Proveitos de aposento (000€)	654.482	241.147	666.404	269.071	51.702	58.623	155.060
Dormidas (000#)	13.146	7.307	18.110	6.884	1.544	1.584	4.942
Hóspedes (000#)	5.643	1.355	4.035	3.806	509	875	2.835
Estada Média	2,33	5,39	4,49	1,81	3,03	1,81	1,74

¹ ARR (Preço Médio por Quarto) = Proveitos de aposento / (# quartos x Tx. Ocupação x 365)
Fonte: TP (Turismo de Portugal) - Travel BI, INE (dados de dezembro 2016 - Data de reporte: Março 2017), ATL e Turismo do Porto; Análise: Deloitte.

Fonte: Deloitte (2017, p.14)

Existem regiões do país cuja procura é tradicionalmente mais marcada nos meses de Verão, outras em que é mais ou menos constante ao longo do ano.

A Figura 5 mostra os índices de sazonalidade, de acordo com as regiões NUTS II, onde se pode destacar que as regiões do Algarve, do Alentejo e do Centro são nitidamente mais sazonais, com incidência dos meses do Verão, enquanto as regiões de Lisboa e Autónoma da Madeira mantêm uma procura constante ao longo do ano.

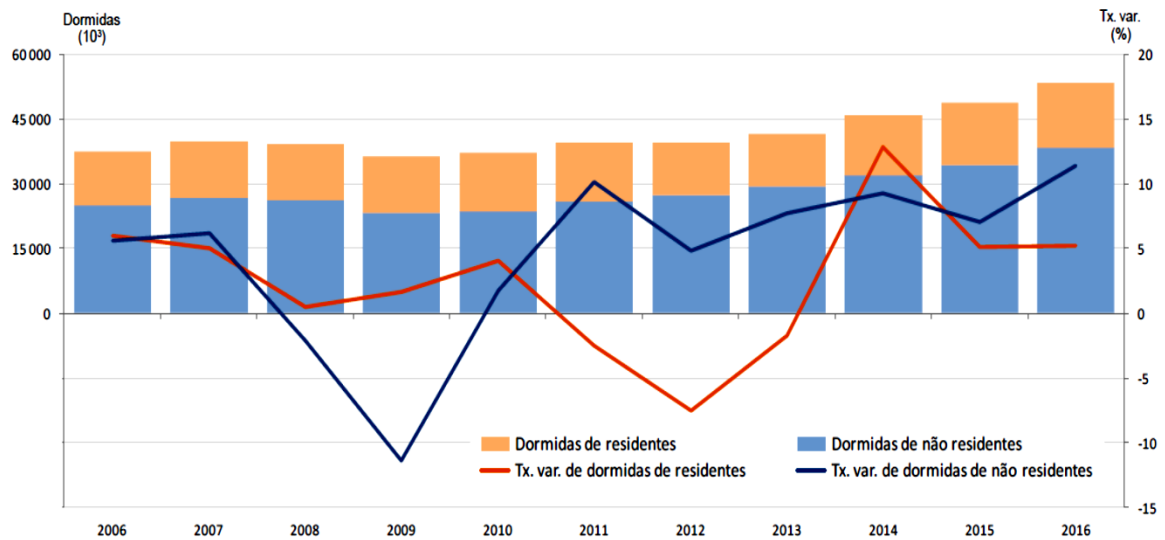
Figura 5 – Índice de sazonalidade por NUTS II, em 2017



Fonte: Deloitte (2017, p.16)

Quanto às dormidas, verifica-se um crescimento desde 2013, tanto nacionais como estrangeiros, sendo que estes últimos representam a maior percentagem de dormidas, conforme ilustra a Figura 6. Face a 2006, houve um crescimento de dormidas de 23,4% para os nacionais e 51,8% para os estrangeiros (INE, 2017).

Figura 6 – Dormidas e Taxas de variação 2006-2016.



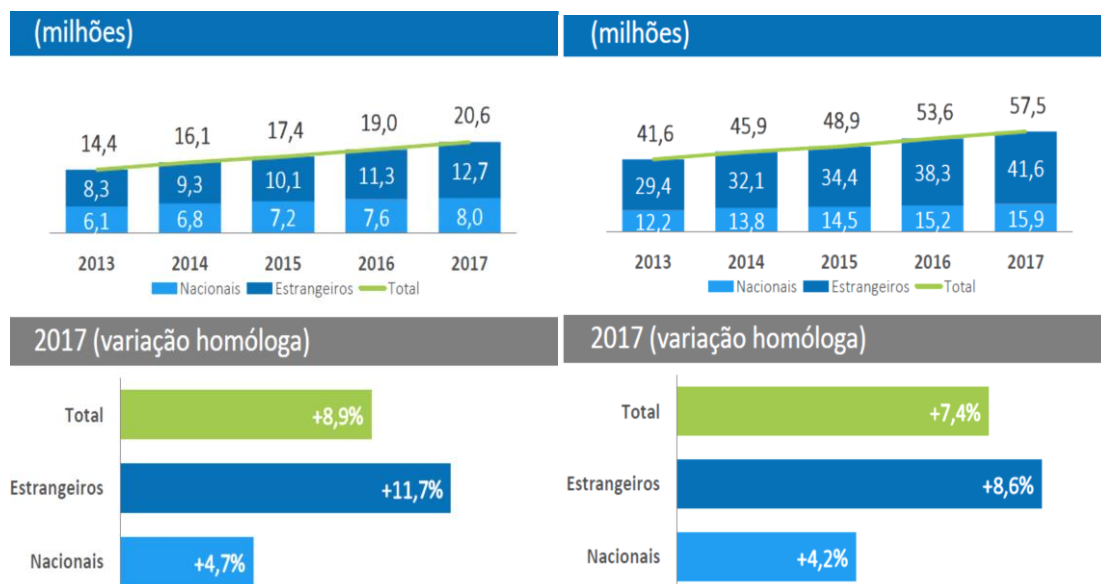
Fonte: INE (2017, p.4)

Dados do INE referem que, em 2016, os estabelecimentos hoteleiros registaram 19,1 milhões de hóspedes (11,3 milhões estrangeiros e 7,6 milhões nacionais) e 53,5 milhões de dormidas, o que corresponde a aumentos de 9,8% e 9,6%, respetivamente (+8,1% e +6,5% relativamente a 2015). O mercado interno contribuiu com 15,2 milhões de dormidas (+5,2%) e o externo com 38,3 milhões (+11,4%), ou seja, 71,5% dos hóspedes são estrangeiros (INE, 2017).

Em 2017, foi ultrapassada a barreira dos 20 milhões de hóspedes, dos quais 12,7 milhões eram estrangeiros e 8,0 milhões eram nacionais, o que corresponde a um aumento de 8,9% face a 2016 (maior crescimento relativo registado nos hóspedes estrangeiros, +11,7%, em relação aos nacionais, +4,7%). Quanto às dormidas, foram registadas 57,5 milhões (+7,4% face a 2016), dos quais 41,6 milhões (+8,6% face a 2016) pertenceram a estrangeiros e 15,9 milhões (+4,2%) a nacionais, ou seja, os estrangeiros concentram 72,4% da procura global (Turismo.de.Portugal, 2018).

A Figura 7 mostra a evolução do número de hóspedes (à esquerda) e dormidas (à direita) de 2013 a 2017, quer estrangeiros quer nacionais, bem como as variações homólogas face a 2017.

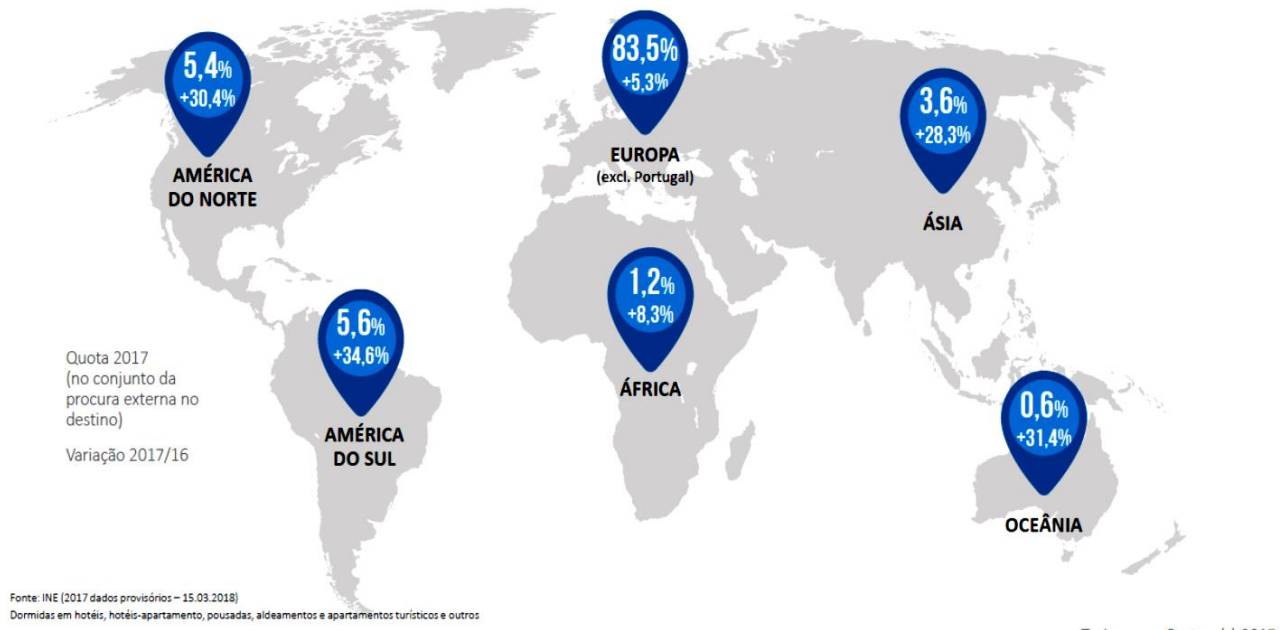
Figura 7 – Evolução da quantidade de hóspedes e de dormidas



Fonte: Turismo de Portugal (2018, pp.5-7)

Analisando a proveniência dos turistas estrangeiros, verifica-se que, em 2017, os europeus representaram 83,5% das dormidas turísticas, no entanto, conforme ilustra a Figura 8, houve um crescimento acentuado dos turistas provenientes de América do Norte, América do Sul, Ásia e Oceânia, em cerca de 30% (Turismo.de.Portugal, 2018), tendo o Brasil e os EUA a maior contribuição neste crescimento além Europa (INE, 2017).

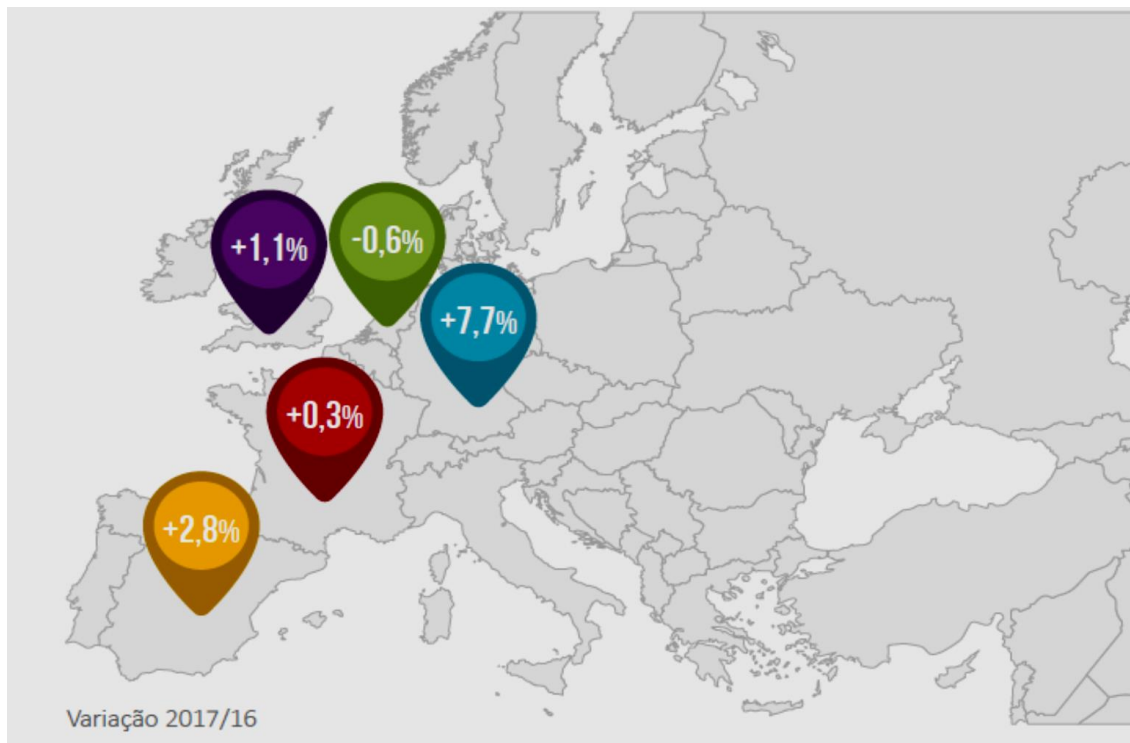
Figura 8 – Proveniência de turistas estrangeiros



Fonte: Turismo de Portugal (2018, p.8)

Assim, os cinco principais emissores de turistas são o Reino Unido, a Alemanha, Espanha, França e Holanda, que representam cerca de 60,9% das dormidas, contudo têm perdido quota face aos outros países (-3,7% face a 2016). Ainda assim, excetuando a Holanda, cuja procura diminuiu 0,6% face a 2016, nos restantes a procura subiu, ainda que ligeiramente.

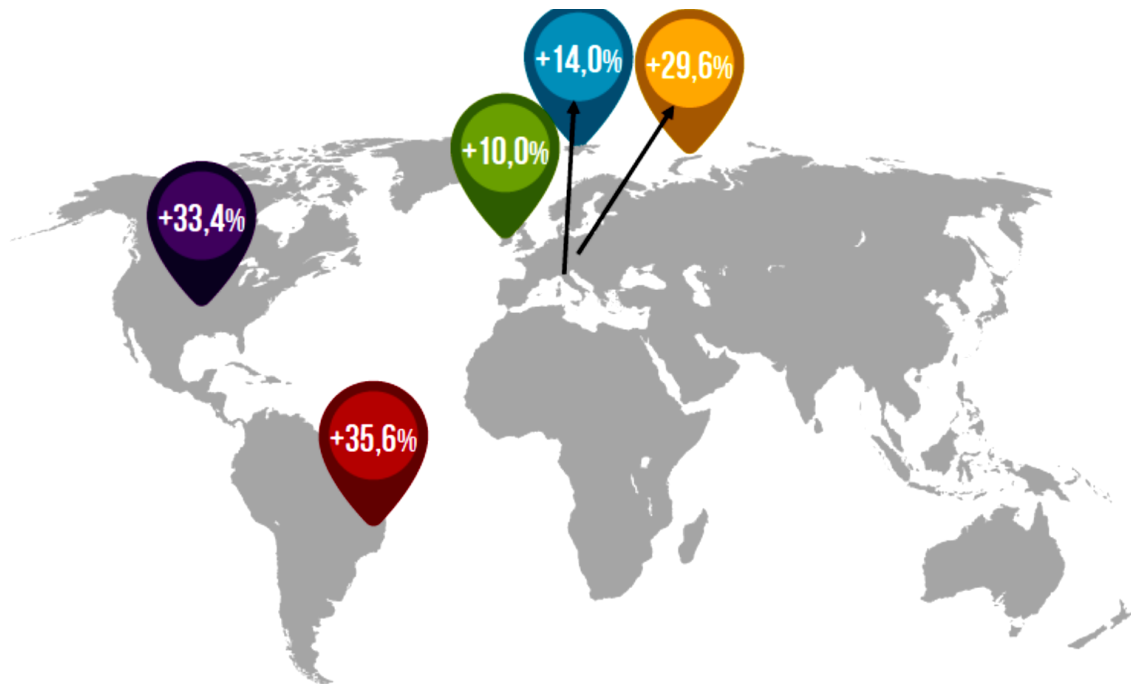
Figura 9 – Top cinco dos emissores de turistas (dormidas)



Fonte: Turismo de Portugal (2018, p.9)

Alargando a pesquisa para os dez principais emissores, a Figura 10 adiciona aos anteriores o Brasil, os EUA, Irlanda, Itália e Polónia, perfazendo uma quota conjunta de 78,6%, o que reflete uma diminuição face a 2016 em 1,5%. Destes países, principalmente dos três primeiros, a procura cresceu cerca de 30% face a 2016, porém, uma vez que a quota conjunta deste top dez decresceu, ainda que de forma ligeira, podemos concluir que a procura tem vindo a diversificar-se (Turismo.de.Portugal, 2018).

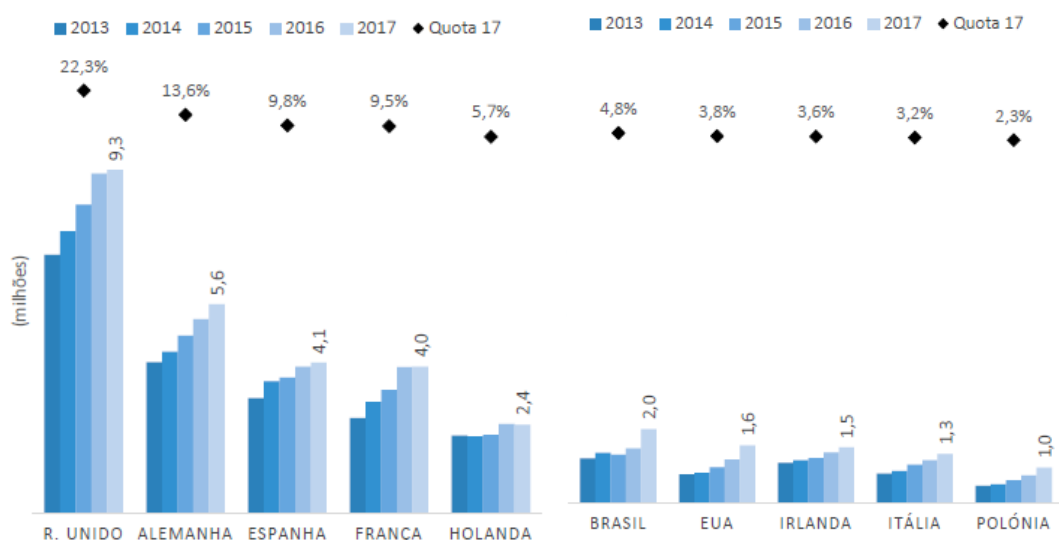
Figura 10 – Top dez dos emissores de turistas (dormidas)



Fonte: Turismo de Portugal (2018, p.11)

Por fim, analisando a evolução do top dez de emissores (Figura 11), verifica-se que o número de dormidas tem crescido ao longo do tempo, no entanto, tal como referido anteriormente, face ao ano anterior (2016), os alemães, brasileiros e americanos foram os que mais contribuíram para este crescimento.

Figura 11 – Evolução do Top dez dos emissores de turistas (dormidas) de 2013 a 2017.



Fonte: Turismo de Portugal (2018, pp. 9-11)

Atendendo a esta perspetiva de crescimento no setor hoteleiro, é importante corresponder com um acolhimento de qualidade, que proporcione uma estadia agradável e cuja experiência possa ser promovida pelos turistas, através dos *social media*. No mesmo sentido, os gestores devem estar atentos e saber comunicar através destes canais, de forma a responder em conformidade e manter a reputação da sua unidade hoteleira intacta.

3.2 Objetivos da Investigação

De acordo com os *media*, o setor hoteleiro encontra-se numa fase de expansão, uma vez que Portugal é cada vez mais procurado por turistas de todas as partes do mundo. Contudo, para fazer face a esta procura, os gestores hoteleiros, tal como vimos no capítulo anterior, devem utilizar canais de comunicação modernos e saber responder adequadamente aos clientes e potenciais clientes através destes canais.

Sabe-se que uma avaliação positiva ou negativa do eWOM pode influenciar a forma como o público molda a sua imagem do hotel e que o mesmo influencia a procura; e sabe-se também que é importante estar atento às avaliações negativas, de forma a responder adequadamente e, assim, reduzir o risco de o hotel ficar com uma imagem negativa, o que poderia diminuir a procura face à concorrência.

Assim, pela sua importância na comunicação do hotel para com o seu público-alvo, esta investigação pretende estudar a relação entre a intensidade de utilização, o compromisso e as competências para com os *social media* e avaliação positiva vs. avaliação negativa através de eWOM.

Mais especificamente, pretende-se:

- Caracterizar as variáveis "intensidade da utilização", "competência" e "compromisso";
- Analisar a relação entre as variáveis "intensidade de utilização" e avaliação positiva e negativa do eWOM;
- Analisar a relação entre as variáveis "competência" e avaliação positiva e negativa do eWOM;
- Analisar a relação entre as variáveis "compromisso" e a avaliação positiva e negativa do eWOM.

3.3 Hipóteses da Investigação

O enquadramento teórico sugere a existência de relações entre as variáveis “intensidade de utilização”, “competência” e “compromisso” e as valências de eWOM – “eWOM positivo” e “eWOM negativo”, pelo que importa analisar quais os aspetos (ou variáveis relevantes) associados a cada uma das variáveis que influenciam as valências de eWOM. Neste contexto, surgem as seguintes hipóteses de investigação:

H1: Existe uma relação positiva entre avaliações positivas através de eWOM e intensidade de utilização das ferramentas de *social media*;

H2: Existe uma relação positiva entre avaliações positivas através de eWOM e aspetos da variável “competência”;

H3: Existe uma relação positiva entre avaliações positivas através de eWOM e aspetos da variável “compromisso”;

H4: Existe uma relação inversa entre avaliações negativas através de eWOM e intensidade de utilização das ferramentas de *social media*;

H5: Existe uma relação inversa entre avaliações negativas através de eWOM e aspetos da variável “competência”.

H6: Existe uma relação inversa entre avaliações negativas através de eWOM e aspetos da variável “compromisso”;

3.4 Tipo de pesquisa

Para este estudo foi utilizado o método indutivo, pois parte-se da observação de um fenómeno – os comentários eWOM – cuja influência se pretende conhecer. De seguida, procura-se comparar com variáveis – intensidade de utilização, compromisso e competência -, no sentido de descobrir as relações entre eles. E, por fim, procede-se à generalização, com base nas relações verificadas entre os fenómenos (Gil, 2002).

Quanto aos objetivos, adotou-se por uma pesquisa descritiva, uma vez que o objetivo é descrever as características de um fenómeno e/ou o estabelecer relações entre variáveis (Gil, 2002). Por sua vez, a abordagem adotada para este estudo é do tipo quantitativo, que

se centra na objetividade e considera que a realidade só pode ser compreendida a partir da análise de dados brutos, recolhidos através de procedimentos estruturados e instrumentos padronizados. A quantificação dos resultados recorre à análise estatística para, neste caso, descrever a influência dos comentários eWOM (o fenómeno) e as relações entre variáveis supramencionadas (Fonseca, 2002).

Além disso, o método quantitativo contribui para o desenvolvimento e validação dos conhecimentos e permite generalizar os resultados, quando a amostra é representativa (Fortin, 2009). De facto, a validação de conhecimentos sobre a importância do eWOM na indústria hoteleira portuguesa poderá contribuir para o seu desenvolvimento numa altura em que Portugal tem sido premiado em vários aspetos da sua oferta turística. Porém, a falta de representatividade apenas nos pode estimular a alargar o conhecimento sobre o assunto.

3.5 Desenho do Questionário

Atendendo aos objetivos e ao tipo de pesquisa, foi adotado como instrumento de recolha de dados, o inquérito por questionário (apresentado no Apêndice II). De facto, de acordo com Alves (2006), os inquéritos são frequentemente utilizados para recolher informação quantitativa nas áreas do marketing, sondagens, pesquisas nas ciências sociais, entre outros.

Marconi e Lakatos (2003) definem questionário como um instrumento de recolha de dados, constituído por diversas perguntas ordenadas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do investigador, com o propósito de obter informações sobre as características ou as opiniões acerca da problemática que se pretende estudar. Neste caso, o questionário foi enviado por *e-mail*, dirigido ao responsável por administrar os comentários *online*, e devolvido pelo mesmo meio.

De acordo com Gil (2008) e Marconi e Lakatos (2003), as perguntas devem ser formuladas de forma clara, concreta e precisa; com linguagem acessível; adaptadas ao sistema de referência e nível de informação do inquirido; cada pergunta deve possibilitar uma única interpretação e não deve sugerir a resposta.

Como qualquer técnica de recolha de dados, os questionários possuem um conjunto de vantagens e desvantagens.

As principais vantagens são: a economia de tempo, pessoal e deslocações; a obtenção de uma elevada quantidade e variedade de informação em simultâneo; a possibilidade de abranger uma ampla área geográfica; a obtenção de respostas mais rápidas e precisas; o anonimato dá maior liberdade de respostas e segurança; menos risco de distorção, por não haver influência do investigador; permitir que as pessoas respondam no momento que julgarem ser o mais conveniente; mais uniformidade na avaliação (Alves, 2006; Gil, 2008; Marconi & Lakatos, 2003).

Em contrapartida, tem como desvantagens: pouco *feedback* e tardio por parte dos inquiridos (maioria não responde à solicitação); grande número de perguntas sem resposta; impossibilidade de esclarecer dúvidas acerca das questões mal compreendidas; nem sempre é possível escolher quem responde ao questionário, nem em que circunstâncias o que invalida as questões; exige um universo homogêneo; dependem da motivação, honestidade e capacidade de resposta (Alves, 2006; Gil, 2008; Marconi & Lakatos, 2003).

Gil (2008) salienta que a construção de um questionário requer um procedimento técnico que obriga a algumas precauções, tais como: testar a eficácia no cumprimento dos objetivos; determinar a forma e o conteúdo das questões; definir a quantidade e ordem das questões; construir alternativas; determinar a apresentação do questionário (tamanho, espaço para responder, facilidade de computação dos dados); e, realizar o pré-teste. Na presente investigação, foi utilizado um questionário desenvolvido no âmbito de um grupo de trabalho liderado pelo Professor Javier Perez-Aranda da Universidade de Málaga e no qual outros investigadores da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve (Manuela Guerreiro e Júlio Mendes) também colaboraram. Deste modo, e dado que o instrumento de recolha de dados foi previamente utilizado em Espanha, considerou-se que as publicações anteriores sobre o tema (J. Perez-Aranda, Guerreiro, & Mendes, 2018; J. Perez-Aranda, Vallespín, et al., 2018) permitiram validar as escalas utilizadas. O questionário foi inicialmente desenvolvido em inglês e traduzido para português por tradutores especializados, sendo posteriormente validados por tradutores de ambas as línguas (J. Perez-Aranda, Guerreiro, et al., 2018).

Quanto à forma, as questões podem ser abertas, fechadas e escolha múltipla. As questões abertas permitem liberdade total das respostas, mas estas podem não ser relevantes e a sua tabulação é mais complexa. As questões fechadas são limitadas dentro das alternativas apresentadas; apesar de as respostas serem uniformes e, por isso, facilmente processadas, pode excluir alternativas relevantes. Por fim, as questões de escolha múltipla abrangem várias facetas do mesmo assunto e podem ser com mostruário (várias opções para escolher uma ou várias) ou de avaliação (através de uma escala, com grau de intensidade crescente ou decrescente); a sua tabulação é de fácil aplicação e proporciona uma exploração com alguma profundidade (Gil, 2008; Marconi & Lakatos, 2003).

O presente questionário é constituído por 72 questões, divididas por 4 secções.

Este estudo incide particularmente nas secções “Características da Unidade Hoteleira.”, “Acredito que a estratégia de *user generated content* praticada no meu hotel está assente nos seguintes pilares”, “De acordo com o desempenho do hotel, acredito” e “De acordo com o eWOM da empresa, acredito que”.

Tais secções foram escolhidas, pois a utilização de *sites* de revisão e comentários depende dos objetivos de marketing que se pretendem alcançar. Porém, a competência da sua utilização e o compromisso com as plataformas podem ser medidos através da intensidade de utilização (Guesalaga, 2016).

Neste sentido, com base em pesquisas anteriores (Garrido-Moreno & Lockett, 2016; Guesalaga, 2016; Javier Perez-Aranda et al., 2017) foram consideradas as seguintes dimensões: intensidade de utilização; nível de compromisso para com os *social media*; nível de competências para interagir com os *social media* de forma proativa; eWOM positivo vs eWOM negativo.

3.6 População e amostra

De forma a cumprir os objetivos deste estudo, foram selecionados hotéis portugueses da plataforma TripAdvisor, uma vez que este *site* fornece avaliações de conteúdo relacionado com viagens e todos os serviços associados, permitindo que os utilizadores escrevam, leiam e troquem ideias acerca de vários assuntos relacionados com a sua experiência turística e é utilizado pela quase totalidade dos hotéis portugueses.

De acordo com o TripAdvisor Fact Sheet 2016, a sua plataforma, que opera em 48 mercados de todo o mundo, possui a maior comunidade *online* de viagens, atingindo 350 milhões de visitantes mensais em média e cerca de 500 milhões de revisões e opiniões sobre 6,6 milhões de acomodações, restaurantes e atrações turísticas, dos quais mais de um milhão são hotéis, B&B e alojamento especial. Por dia são postados, em média, 2600 novos tópicos e 85% das questões colocadas nos fóruns de língua inglesa são respondidas por outros viajantes (TripAdvisor, 2016).

Atendendo à vasta utilização por parte dos hotéis portugueses, foram convidados a participar neste estudo todos os hotéis inscritos na plataforma TripAdvisor, em Abril de 2017, independentemente da categoria, totalizando, à data, 1078 hotéis. A esta população do estudo foi escrito um *e-mail* padronizado (conforme mostra o Apêndice I), dirigido ao responsável por administrar os comentários *online*, com o âmbito, objetivo, período do estudo e o questionário, o qual foi respondido por um total de 60 (sessenta) gestores (cerca de 5,6% de taxa de resposta), sendo esta a amostra final do estudo.

Deste modo, pode considerar-se que a amostra não é representativa da população, uma vez que não tem a dimensão adequada (Ferrão, Reis, & Vicente, 2001), e classifica-la como amostra aleatória simples, pois cada um dos elementos teve a mesma probabilidade de ser seleccionada (Bacelar, 1999). Neste caso, foram escolhidos todos os hotéis inscritos na plataforma TripAdvisor e a aleatoriedade está subjacente ao facto de ter sido dada resposta ou não ao questionário.

Relativamente à dimensão da amostra, Gil (2008) refere que para que represente de forma fidedigna as características do universo, deve ser constituída por um número suficiente de casos. Assim sendo, e considerando que se pretende uma margem de erro de 5% e um nível de confiança de 95%, é possível calcular o tamanho mínimo através do *calculador online* Raosoft Inc.:

Figura 12 – Cálculo da amostra mínima

Qual a margem de erro aceite? 5% é a escolha comum	<input type="text" value="5"/> %
Qual o nível de confiança necessário? A escolha típica é 90%, 95%, ou 99%	<input type="text" value="95"/> %
Qual o tamanho da população? Se não conhecer, use 20000	<input type="text" value="1078"/>
Qual a distribuição das respostas? Deixe 50%	<input type="text" value="50"/> %
O tamanho da amostra recomendada é	284

Fonte: Tradução livre a partir de <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

Deste modo, a amostra mínima deveria ser constituída por 284 inquiridos. Contudo, apesar dos nossos esforços, apenas foi possível obter 60 respondentes. Lamentavelmente, a falta de adesão por parte dos gestores não nos permite garantir a fiabilidade da amostra com um nível de confiança de 95%, mas sim de 90%, com uma margem de erro de 10%, conforme Raosoft Inc..

3.7 Recolha de Dados

O primeiro contacto com o convite para participar no estudo foi feito a 2 de Maio de 2017, tendo sido solicitado o preenchimento do questionário até ao dia 31 de Agosto.

Face ao reduzido *feedback*, provavelmente devido à coincidência do período de recolha de dados com a época de trabalho mais intenso (conhecida como «época alta»), prolongou-se o período de estudo por mais dois meses, tendo sido enviado novo *e-mail* de reforço. Sendo assim, o período de recolha de dados foi de 2 de Maio a 31 de Outubro de 2017.

3.8 Análise de Dados

Para a análise de dados recorreu-se a técnicas de estatística descritiva, utilizando como recurso o IBM SPSS *software*, versão 22.0. Este *software* estatístico permitiu criar tabelas de frequências absolutas e relativas, médias, medianas, modas e desvios-padrão, para cada a secção qualitativa com limites definidos (categoria do hotel) e frequências absolutas e relativas, medianas, quartis (Q1 e Q3, visto que Q2 coincide com a mediana) e modas para as variáveis em estudo (“intensidade de utilização”, “competência” e “compromisso”). Uma vez que as variáveis “avaliação positiva” e “avaliação negativa” através de eWOM são fundamentais para esta investigação, também foi realizada a sua análise descritiva.

Posteriormente para estabelecer a relação entre as variáveis em estudo e as avaliações positivas e negativas através de eWOM foi utilizada a correlação de Spearman, após ser definida a normalidade das variáveis através do Teste de Normalidade de Kolmogorov-Smirnov, dado que a amostra é superior a 50 ($n=60$). De referir que a correlação de Spearman tem como objetivo avaliar a intensidade da relação entre duas variáveis que varia entre -1 (quando a relação é inversamente proporcional) e 1 (quando a relação é diretamente proporcional) (Marôco, 2018).

Por ser um estudo que exige uma análise de diferentes variáveis, adotou-se ainda uma análise multivariada, pelo que se procedeu à análise de correlação canónica não linear para obter padrões correlacionais entre as variáveis, e à análise de clusters para definir subgrupos com características semelhantes.

3.8.1 Análise de Correlação Canónica Não Linear (OVERALS)

Uma vez que os objetivos deste estudo envolvem a relação entre variáveis, optou-se por realizar uma análise multivariada, através da correlação canónica, uma vez que permite estabelecer relações entre conjuntos de variáveis dependentes e múltiplas variáveis independentes. Deste modo, o resultado da correlação canónica é uma medida da força de relação entre dois conjuntos de múltiplas variáveis, expressada pelo coeficiente de correlação canónica. Assim, além das variáveis estatísticas canónicas, que representam as combinações lineares ótimas de variáveis dependentes e independentes, é possível

analisar a intensidade destas relações através do coeficiente (Hair-Junior, Anderson, Tatham, & Black, 2005).

Sendo a técnica de estatística multivariada mais generalizada, pois não requer a distribuição normal das variáveis, permite fazer a associação entre composições de conjuntos de múltiplas variáveis dependentes e independentes, através da análise da relação entre dois ou mais conjuntos de variáveis (Hair-Junior et al., 2005).

A análise da correlação canónica não linear corresponde à análise de correlação canónica categórica com escala ideal. O seu objetivo é determinar como conjuntos semelhantes de variáveis categóricas são um para o outro, utilizando o algoritmo *Alternating Least Squares* do método OVERALS para transformar variáveis categóricas em variáveis métricas (IBM, s/d). Para avaliar a qualidade do modelo de análise, são fornecidos os seguintes indicadores:

- Ajuste, que compara o ajuste obtido com o ajuste máximo possível. Analisam-se os dados dos múltiplos ajustes por se relevarem mais importantes uma vez que incluem a variável que se revela mais discriminante por categoria;
- Perda que resulta da diferença entre o número das dimensões e a adaptação otimizada que se calcula a partir do algoritmo ALS
- Cargas canónicas e pesos canónicos que nos permitem fazer a avaliação da relevância das variáveis;
- Valores próprios que se calculam através do ajuste e das perdas, e que permitem verificar o nível de relação das variáveis em cada uma das dimensões, que podem variar entre 0 e 1 (Luz, 2016).

Como referido acima, para a aplicação desta análise são definidos conjuntos de variáveis medidos no mesmo objeto, a fim de obter padrões assentes na correlação entre os níveis das variáveis. No presente estudo são definidos cinco conjuntos de variáveis, conforme descreve o quadro seguinte (Quadro 2).

Quadro 2 – Conjuntos de variáveis a analisar

Conjunto	Variáveis	Descrição
Conjunto 1	Intensidade de utilização	Utilização do TripAdvisor como ferramenta de apoio às vendas e ao marketing da empresa
Conjunto 2	Competência	A minha organização faz um uso adequado das ferramentas de <i>social media</i>
		A minha estrutura de vendas é inovadora e adota novas ferramentas que melhoram a produtividade da equipa.
		A gestão de topo da minha empresa é conhecedora das ferramentas de <i>social media</i> .
		A gestão de topo da minha empresa utiliza ferramentas de <i>social media</i>
Conjunto 3	Compromisso	A minha empresa comunicou-me a política de utilização das ferramentas de <i>social media</i>
		A minha empresa tem uma estratégia de <i>social media</i>
		Recebi formação para usar ferramentas de <i>social media</i>
Conjunto 4	Avaliações <i>e-WOM</i> positivas	Os clientes recomendaram esta empresa
		Os clientes falaram de aspetos positivos desta empresa
		Os clientes estão orgulhosos ao dizer a outros que são clientes desta empresa
		Os clientes recomendam fortemente a compra <i>online</i> de produtos desta empresa
		Os clientes referem na sua maioria aspetos positivos no hotel
Conjunto 5	Avaliações <i>e-WOM</i> negativas	A maioria dos clientes referem aspetos negativos sobre a empresa
		Os clientes falaram de complicações ocorridas nesta empresa a outros

Fonte: Elaboração própria

Esta análise irá permitir definir quais as variáveis mais relevantes em cada conjunto e criar OVERALS, com o objetivo de definir *clusters*, a partir do método hierárquico, descrito de seguida.

3.8.2 Análise de *Clusters* – Método Hierárquico

A análise de *clusters* tem como objetivo identificar subgrupos homogêneos (*clusters*) num conjunto de indivíduos ou variáveis, de tal forma que a variabilidade dos elementos no mesmo grupo seja mínima e a variabilidade entre grupos seja máxima, não existindo, à partida, a indicação das características dos membros dos grupos (Quintal, 2006). Por outras palavras, pretende-se que os *clusters* possuam uma elevada homogeneidade interna (dentro dos *clusters*) e uma elevada heterogeneidade externa (entre os *clusters*).

Esta análise pode ser realizada por métodos hierárquicos e não hierárquicos, no entanto dado o reduzido número de participantes na amostra será adotado o método hierárquico, que permite descrever o grau de semelhança ou diferença entre dois casos, com base nas variáveis escolhidas (Correia, 2016).

Este método divide-se em dois tipos: divisivo e aglomerativo. O tipo divisivo parte de um *cluster* com n indivíduos, dividindo-o em vários para, no limite, existirem n *clusters* com um indivíduo apenas. Em contrapartida, o tipo aglomerativo inicia-se com n *clusters* com apenas um indivíduo cada, que podem ser aglomerados através da matriz de distâncias/semelhanças, criando *clusters* com vários indivíduos próximos/semelhantes, podendo chegar, no limite, a um *cluster* com todos os n indivíduos (Correia, 2016). No presente estudo será utilizado o tipo aglomerativo, uma vez que se pretende criar *clusters* com gestores hoteleiros com características semelhantes no que concerne à sua perceção relativamente à intensidade de utilização das ferramentas de social media, compromisso e competências com a sua utilização, bem como a sua relação com as avaliações positivas e negativas através de eWOM.

Por sua vez, o método hierárquico aglomerativo divide-se em seis métodos: ligação simples ou critério do vizinho mais próximo ou menor distância; ligação completa ou critério do vizinho mais afastado ou maior distância; ligação média entre *clusters* ou distância média entre *clusters*; método do centroide; ligação mediana ou distância mediana; critério de Ward; distância média dentro dos *clusters* (Quintal, 2006). A definida para este estudo foi a distância média entre *clusters*, que usa a média de dissimilaridades, calculando a média das distâncias entre todos os pares de dados de dois grupos, o que permite contornar as consequências da existência de valores extremos e considerar toda a informação dos grupos (Quintal, 2006), neste caso as dimensões que

foram definidas pela técnica OVERALS. Os pares de grupos que apresentarem a menor média são mais similares.

Em relação à medida de proximidade foi escolhida a distância euclidiana ao quadrado como coeficiente de dissemelhança (grau de diferença ou afastamento entre dois objetos/variáveis), uma vez que são utilizadas variáveis quantitativas. O facto de ser ao quadrado inibe a interferência de *outliers* (Quintal, 2006).

A representação hierárquica do conjunto de dados é realizada a partir de um dendograma, ou diagrama de árvore, que mostra como os sucessivos grupos se vão formando ao longo do processo hierárquico. A ordem dos objetos é arbitrária, pelo que o esquema do dendograma não é rígido, mas sim móvel, em torno dos eixos de ligação (Quintal, 2006).

À semelhança da restante análise, tanto a análise canónica como o método hierárquico utilizaram como recurso o IBM SPSS *software*, versão 22.0.

CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização das Unidades Hoteleiras

A caracterização desta amostra de 60 respondentes, gestores de unidades hoteleiras em Portugal, foi dividida em quatro pontos:

- 1) Categoria da unidade hoteleira;
- 2) Número de camas;
- 3) Número de colaboradores;
- 4) Estrutura organizativa.

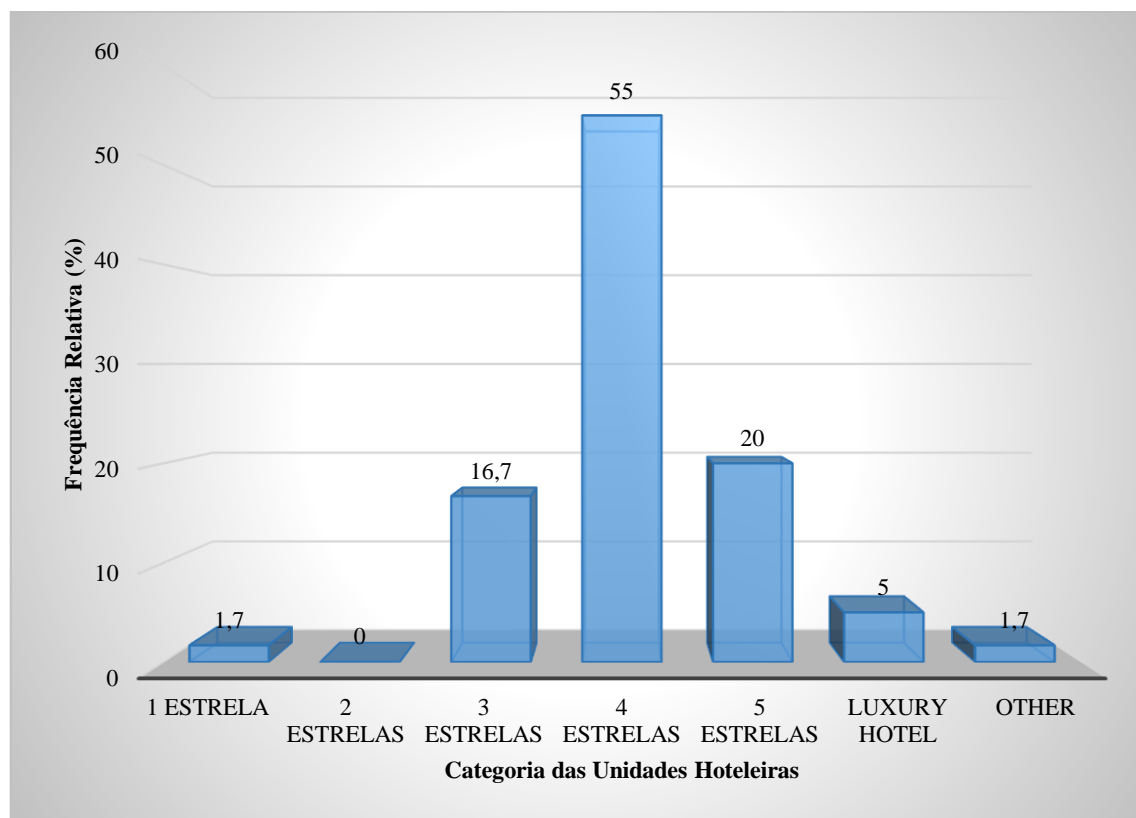
As categorias do hotel foram divididas em cinco estrelas e *luxury*, apresentando uma média de 4,3 estrelas (DP = $\pm 0,93$), uma mediana e uma moda de 4,0 estrelas.

Conforme mostra a Tabela 2 (e a Figura 13), a maioria (n=33; fi=55%) pertence à categoria 4 estrelas, seguida da categoria 5 estrelas (n=12; fi=20%) e da categoria 3 estrelas (n=10; fi=16,7%). Apenas 5% (n=3) dos gestores inquiridos pertenciam à categoria *luxury*, 1,7% (n=1) à categoria com 1 estrela, ou outra não identificada. Nenhum dos inquiridos pertencia à categoria 2 estrelas.

Tabela 2 – Categoria das unidades hoteleiras

Categoria	Frequência absoluta	Frequência relativa	Média (DP)	Mediana	Moda
1 estrela	1	1,7	4,3 ($\pm 0,93$)	4	4
2 estrelas	0	0			
3 estrelas	10	16,7			
4 estrelas	33	55			
5 estrelas	12	20			
<i>Luxury hotel</i>	3	5			
Outro	1	1,7			
Total	60	100			

Figura 13 – Representação gráfica das categorias das unidades hoteleiras

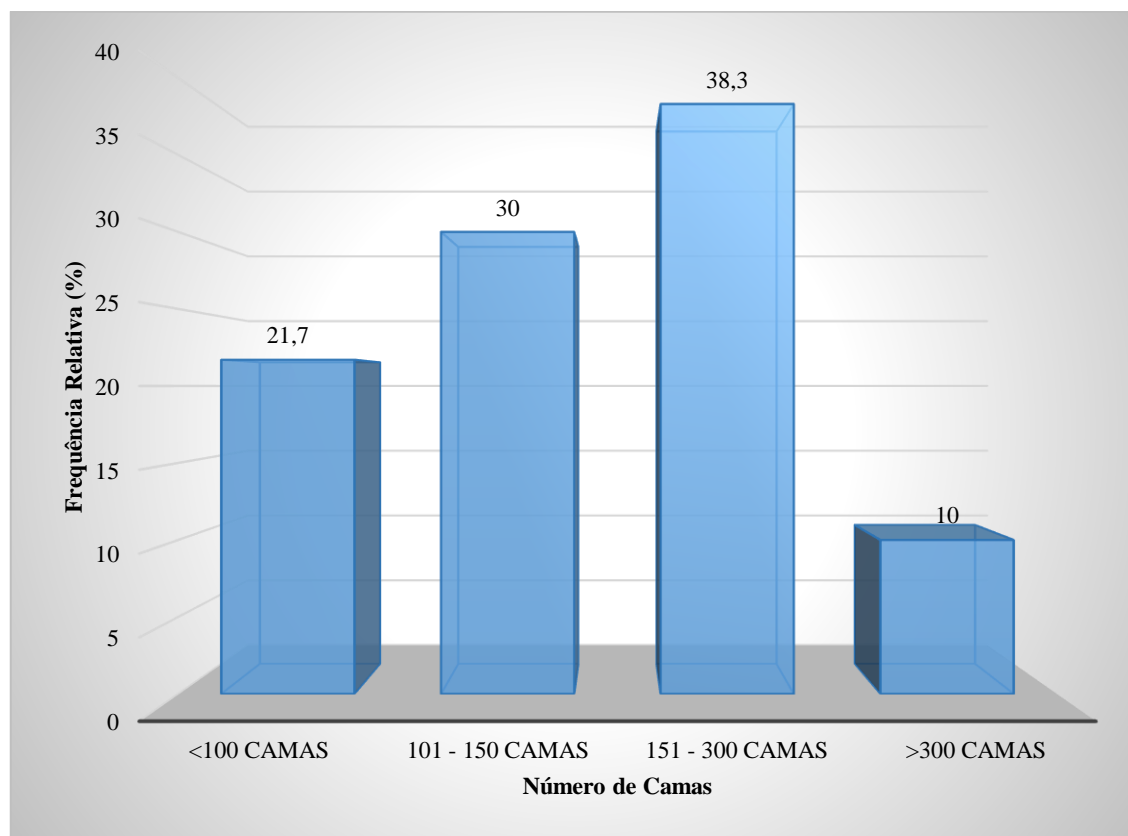


Em detalhe, 38,3 % (n=23) das unidades hoteleiras possuem entre 151 e 300 camas, 30,0% (n=18) têm entre 101 e 150 camas, 21,7% (n=13) têm até 100 camas e, apenas, 10% (n=6) têm mais de 300 camas, tal como resume a Tabela 3 (e a Figura 14).

Tabela 3 – Número de camas das unidades hoteleiras

Número de camas	Frequência absoluta	Frequência relativa
< 100 camas	13	21,7
101 – 150 camas	18	30
151 – 300 camas	23	38,3
>300 camas	6	10
Total	60	100

Figura 14 – Representação gráfica do número de camas das unidades hoteleiras

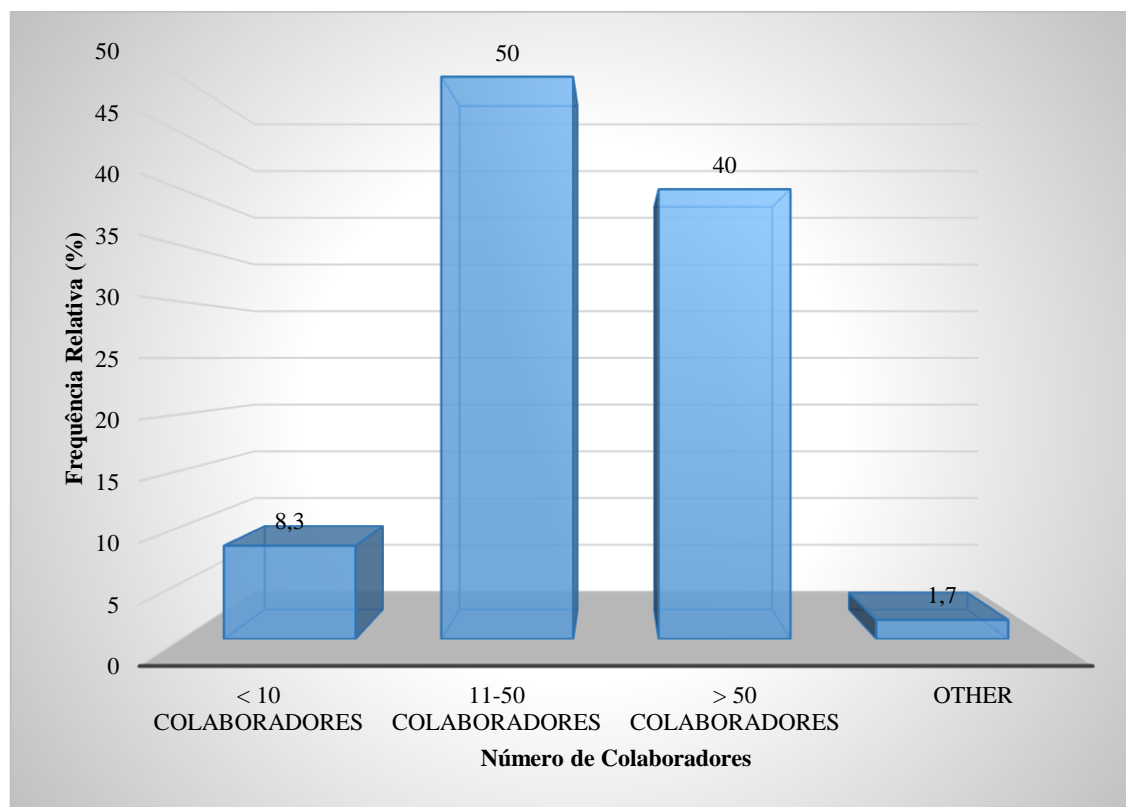


Assim, de acordo com a Tabela 4 (ilustrada pela Figura 15), metade (n=30) das unidades hoteleiras possui entre 11 e 50 colaboradores, 40% (n=24), possui mais de 50 colaboradores e apenas 8,3% (n=5) tem menos de 10 colaboradores. Cerca de 1,7% (n=1) definiu considerou outro número de colaboradores.

Tabela 4 – Número de colaboradores das unidades hoteleiras

Número de colaboradores	Frequência absoluta	Frequência relativa
< 10 colaboradores	5	8,3
11 – 50 colaboradores	30	50
>50 colaboradores	24	40
Outros	1	1,7
Total	60	100

Figura 15 – Representação gráfica do número de colaboradores das unidades hoteleiras

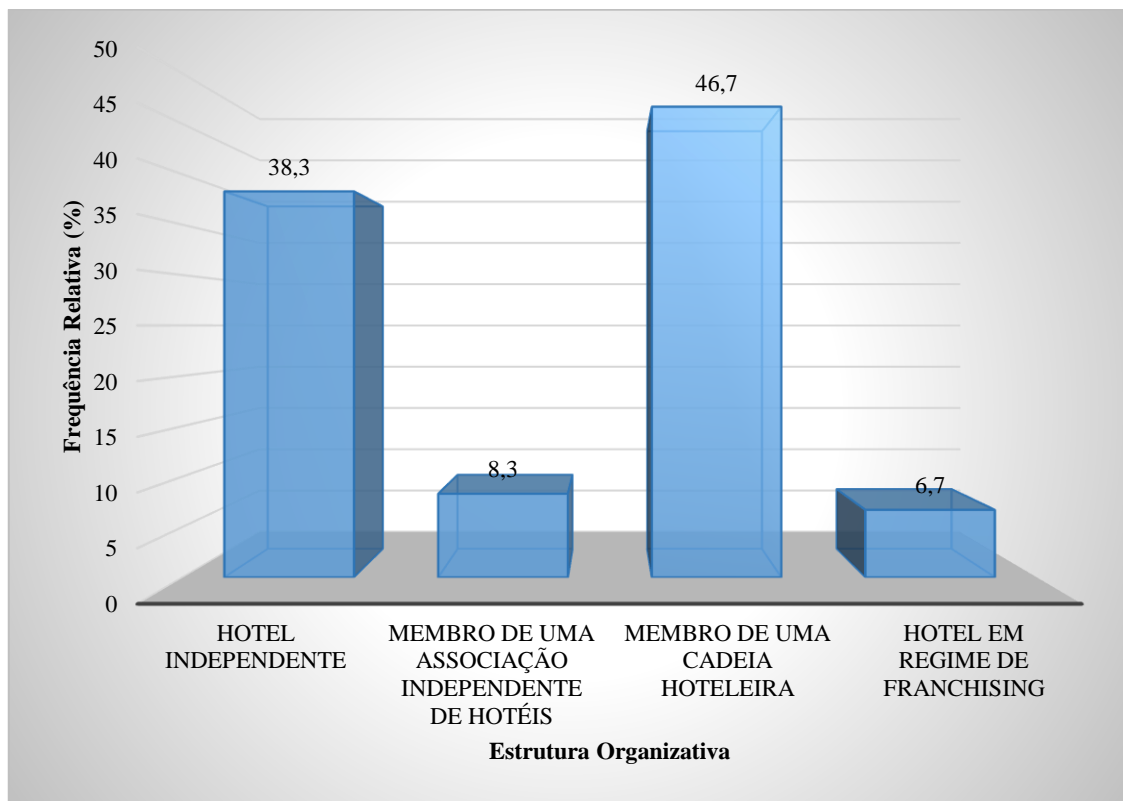


Deste modo, a maioria das unidades hoteleiras, cerca de 46,7% (n=28), são membros de uma cadeia hoteleira, 38,3% (n=23) são hotéis independentes, 8,3% (n=5) são membros de associações independentes de hotéis e 6,7% (n=4) são hotéis em regime de *franchising*, tal como mostra a Tabela 5 e ilustra a Figura 16.

Tabela 5 – Estrutura organizativa das unidades hoteleiras

Estrutura organizativa	Frequência absoluta	Frequência relativa
Hotel Independente	23	38,3
Membro de associação independente de hotéis	5	8,3
Membro de uma cadeia hoteleira	28	46,7
Hotel em regime de <i>franchising</i>	4	6,7
Total	60	100

Figura 16 – Representação gráfica da estrutura organizativa das unidades hoteleiras



4.2 Análise Descritiva das Variáveis em estudo

Para esta investigação foram definidas como variáveis de estudo, a *intensidade de utilização*, o *compromisso* e as *competências* de utilização das ferramentas de *social media*, neste caso, a plataforma TripAdvisor, como ferramenta de comunicação com os potenciais e atuais turistas. Como tal, neste ponto apresenta-se a análise descritiva destas variáveis.

4.2.1 Intensidade de utilização das ferramentas de *social media*

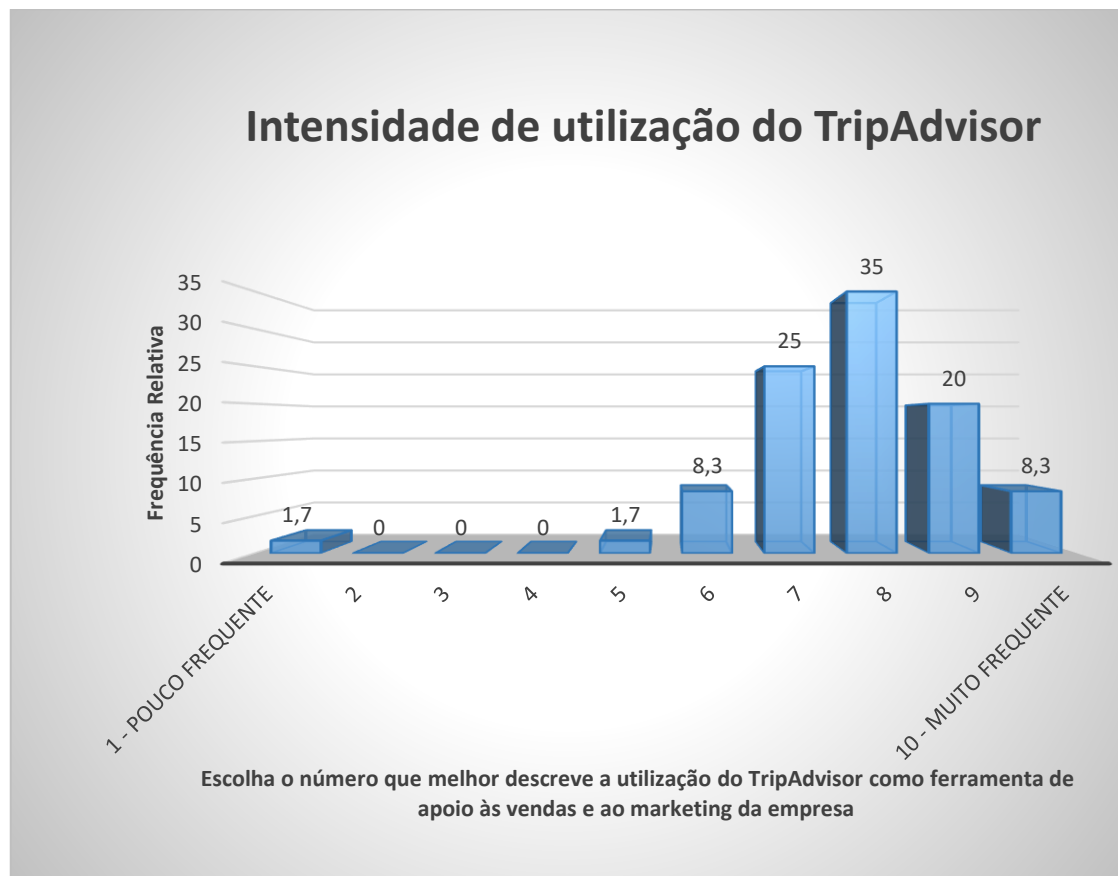
Da análise dos dados relativos à utilização do TripAdvisor como ferramenta de apoio às vendas e ao marketing das unidades hoteleiras, verifica-se que a maior parte dos gestores utiliza de forma *frequente* (n=36; fi=60,0%), ou *muito frequente* (n=17; fi=28,3%) esta plataforma. Cerca de 10,0% (n=6) utiliza de forma *mediana* e, em sentido oposto, 1,7% (n=1) utiliza muito pouco esta plataforma (Tabela 6; Figura 17).

Pode ainda retirar-se desta análise algumas medidas de tendência central: $Q1 = 7$, mediana = 8, $Q3 = 9$ e moda = 8, ou seja, *Frequente*, *Frequente*, *Muito frequente* e *Frequente*, respetivamente.

Tabela 6 – Intensidade de utilização do TripAdvisor como ferramenta de apoio às vendas e ao marketing da empresa

Intensidade de utilização	Frequência absoluta	Frequência relativa	Q1	Mediana	Q3	Moda
Muito pouco frequente (1-2)	1	1,7	7	8	9	8
Pouco frequente (3-4)	0	0				
Medianamente frequente (5-6)	6	10,0				
Frequente (7-8)	36	60,0				
Muito frequente (9-10)	17	28,3				
Total	60	100				

Figura 17 – Representação gráfica da intensidade de utilização do TripAdvisor como ferramenta de apoio às vendas e ao marketing da empresa



Em suma, a maioria dos inquiridos entende a importância das ferramentas de *social media*, o que os leva a utilizar de forma frequente o TripAdvisor para o apoio às vendas e ao marketing das unidades hoteleiras.

4.2.2 Competências na utilização das ferramentas de *social media*

Para a variável “competência” na utilização das ferramentas de *social media*, foram realizadas quatro questões, que tinham como objetivo perceber i) se a organização faz o uso adequado das ferramentas de *social media*; ii) se a estrutura de vendas adota novas ferramentas que melhoram a produtividade da equipa; iii) se a gestão de topo é conhecedora das ferramentas de *social media*; iv) se a gestão de topo utiliza estas ferramentas.

Assim, quando se questionou acerca do uso adequado dos *social media*, 43% (n=26) *concorda* com o facto de fazer um uso adequado e 38% (n=23) *concorda totalmente*. Cerca de 12% (n=7) *não concorda nem discorda* com esta afirmação e 7% (n=4) considera que a empresa não faz uma utilização adequada das ferramentas de *social media* (Tabela 7; Figura 18).

As medidas de tendência central mostram: Q1 = 7, mediana = 8, Q3 = 9 e moda = 9, ou seja, *Concorda*, *Concorda*, *Concorda totalmente* e *Concorda totalmente*, respetivamente.

Tabela 7 – Uso adequado das ferramentas de *social media* pelas unidades hoteleiras

Uso adequado das ferramentas de <i>social media</i>	Frequência absoluta	Frequência relativa	Q1	Mediana	Q3	Moda
Discordo totalmente (1-2)	0	0	7	8	9	9
Discordo (3-4)	4	6,7				
Nem concordo nem discordo (5-6)	7	11,7				
Concordo (7-8)	26	43,3				
Concordo totalmente (9-10)	23	38,4				
Total	60	100				

Figura 18 – Representação gráfica do uso adequado das ferramentas de *social media* pelas unidades hoteleiras



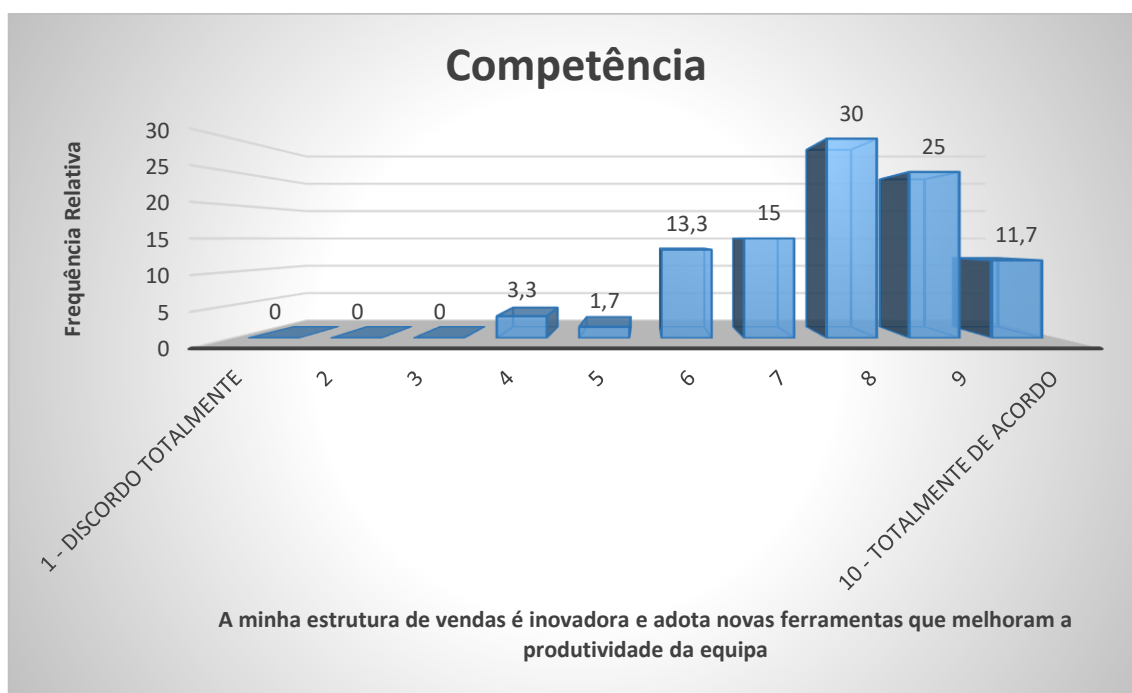
Relativamente à questão se a estrutura de vendas adota novas ferramentas que melhoram a produtividade da equipa, 37% (n=22) *concorda totalmente* que são adotadas e 45% (n=27) *concorda*. Cerca de 11% (n=9) não tem uma opinião firme sobre esta afirmação, respondendo que *não concorda nem discorda* e 3% (n=2) considera que na sua empresa não são adotadas estas ferramentas.

As medidas de tendência central mostram: Q1 =7, mediana =8, Q3 = 9 e moda = 9, ou seja, *Concorda, Concorda, Concorda* e *Concorda totalmente*, respetivamente.

Tabela 8 – Adoção de novas ferramentas que melhoram a produtividade da equipa pela estrutura de vendas

Adoção de novas ferramentas	Frequência absoluta	Frequência relativa	Q1	Mediana	Q3	Moda
Discordo totalmente (1-2)	0	0	7	8	9	8
Discordo (3-4)	2	3,3				
Nem concordo nem discordo (5-6)	9	15,0				
Concordo (7-8)	27	45,0				
Concordo totalmente (9-10)	22	36,7				
Total	60	100				

Figura 19 – Representação gráfica da adoção de novas ferramentas que melhoram a produtividade da equipa pela estrutura de vendas



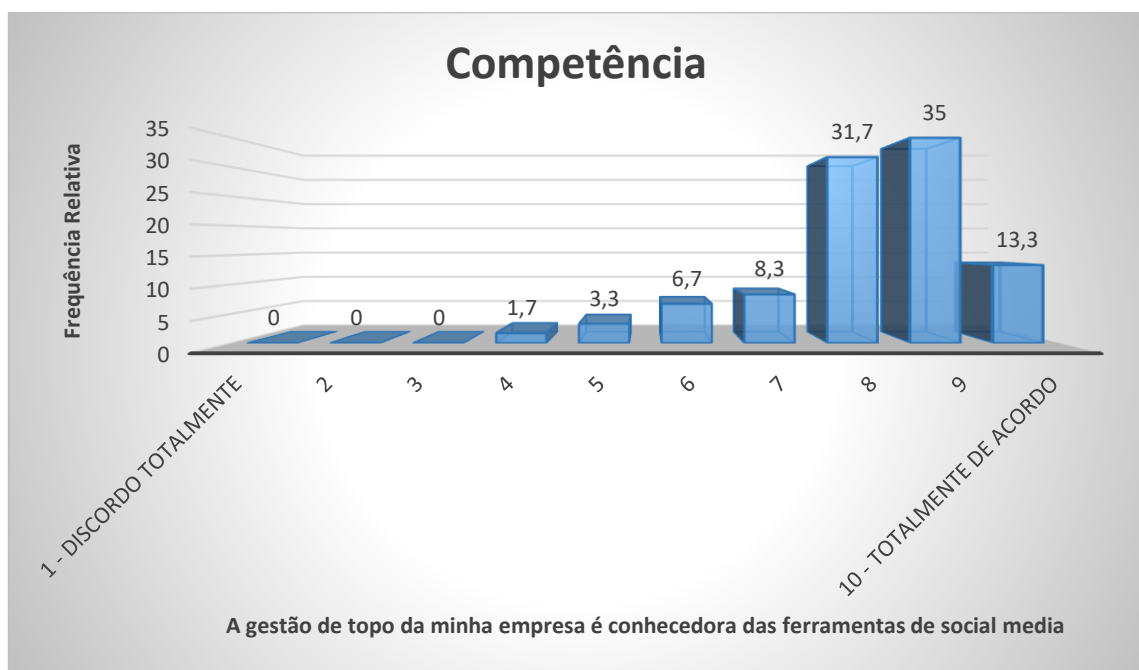
A propósito do conhecimento das ferramentas de *social media* pela gestão de topo, 48% (n=29) *concorda totalmente* que os gestores de topo são conhecedores destas ferramentas e 40% (n=24) *concorda*. Cerca de 10% (n=6) *não concorda nem discorda* com esta afirmação e 2% (n=1) considera que os gestores de topo não conhecem ferramentas de *social media* (Tabela 9; Figura 20).

As medidas de tendência central mostram: Q1 = 8, mediana = 8, Q3 = 9 e moda = 9, ou seja, *Concorda*, *Concorda*, *Concorda totalmente* e *Concorda totalmente*, respectivamente.

Tabela 9 – Conhecimento das ferramentas de *social media* pela gestão de topo

Conhecimento das ferramentas de <i>social media</i> pela gestão de topo	Frequência absoluta	Frequência relativa	Q1	Mediana	Q3	Moda
Discordo totalmente (1-2)	0	0	8	8	9	9
Discordo (3-4)	1	1,7				
Nem concordo nem discordo (5-6)	6	10,0				
Concordo (7-8)	24	40,0				
Concordo totalmente (9-10)	29	48,3				
Total	60	100				

Figura 20 – Representação gráfica do conhecimento das ferramentas de *social media* pela gestão de topo



Contudo, quando a questão é se a gestão de topo utiliza as ferramentas de *social media*, a percentagem dos inquiridos que *concorda totalmente* sobe para 53,4% (n=32) e a dos que *concorda* desce para 30,0% (n=18). Para 3,3% (n=2) de respondentes, os gestores de topo

não utilizam estas ferramentas e 13,3% (n=8) não têm opinião formada sobre esta questão (Tabela 10; Figura 21).

As medidas de tendência central mostram: Q1 = 7, mediana = 9, Q3 = 9 e moda = 9, ou seja, *Concorda*, *Concorda totalmente*, *Concorda totalmente* e *Concorda totalmente*, respectivamente.

Tabela 10 – Utilização das ferramentas de *social media* pela gestão de topo

Utilização das ferramentas de <i>social media</i> pela gestão de topo	Frequência absoluta	Frequência relativa	Q1	Mediana	Q3	Moda
Discordo totalmente (1-2)	0	0	7	9	9	9
Discordo (3-4)	2	3,3				
Nem concordo nem discordo (5-6)	8	13,3				
Concordo (7-8)	18	30,0				
Concordo totalmente (9-10)	32	53,4				
Total	60	100				

Figura 21 – Representação gráfica da utilização das ferramentas de *social media* pela gestão de topo



Em suma, no que toca às competências para utilizar as ferramentas de *social media*, a maioria dos inquiridos considera que faz um uso adequado e adota novas ferramentas que possibilitam o aumento da produtividade. Quanto à gestão de topo, consideram que conhecem e utilizam as ferramentas de *social media*.

Por outro lado, existe uma percentagem de inquiridos que não tem uma perceção firme acerca das competências para utilizar estas ferramentas (“não concorda nem discorda”), o que poderá ser um indicador de que haverá falta de comunicação organizacional na definição das estratégias de utilização destas ferramentas de marketing, pelo que importa analisar o compromisso das empresas para com estas.

4.2.3 Compromisso com as ferramentas de *social media*

Em relação à variável *compromisso* com as ferramentas de *social media*, foram realizadas três questões, que pretendiam analisar i) se a empresa comunica a política de utilização das ferramentas de *social media*; ii) se a empresa possui uma estratégia de *social media*; iii) se a empresa dá formação sobre a utilização das ferramentas de *social media*.

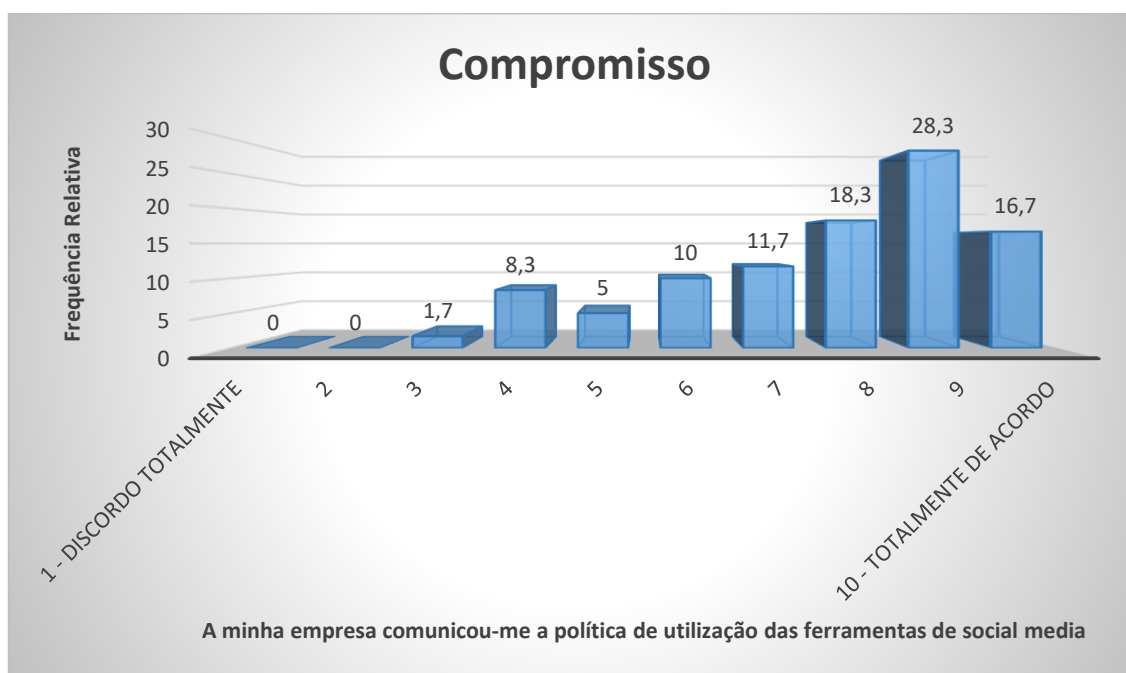
Deste modo, quando se questiona se a empresa comunicou a política de utilização das ferramentas de *social media*, a maioria ($f_i = 45\%$; $n=27$) *concorda totalmente* ou apenas *concorda* ($f_i = 30\%$; $n=18$) que houve esta comunicação. Porém, cerca de 15% ($n=9$) não teve a perceção de que essa comunicação existisse e 10% ($n=6$) considera que não lhe foi comunicada esta política (Tabela 11; Figura 22).

Quanto às medidas de tendência central, revelam: $Q1 = 6$, mediana = 8, $Q3 = 9$ e moda = 9, ou seja, *Não concorda nem discorda*, *Concorda*, *Concorda totalmente* e *Concorda totalmente*, respetivamente.

Tabela 11 – Comunicação da política de utilização das ferramentas de *social media*

Comunicação da política de utilização das ferramentas de <i>social media</i>	Frequência absoluta	Frequência relativa	Q1	Mediana	Q3	Moda
Discordo totalmente (1-2)	0	0	6,25	8	9	9
Discordo (3-4)	6	10,0				
Nem concordo nem discordo (5-6)	9	15,0				
Concordo (7-8)	18	30,0				
Concordo totalmente (9-10)	27	45,0				
Total	60	100				

Figura 22 – Representação gráfica da comunicação da política de utilização ferramentas de *social media*



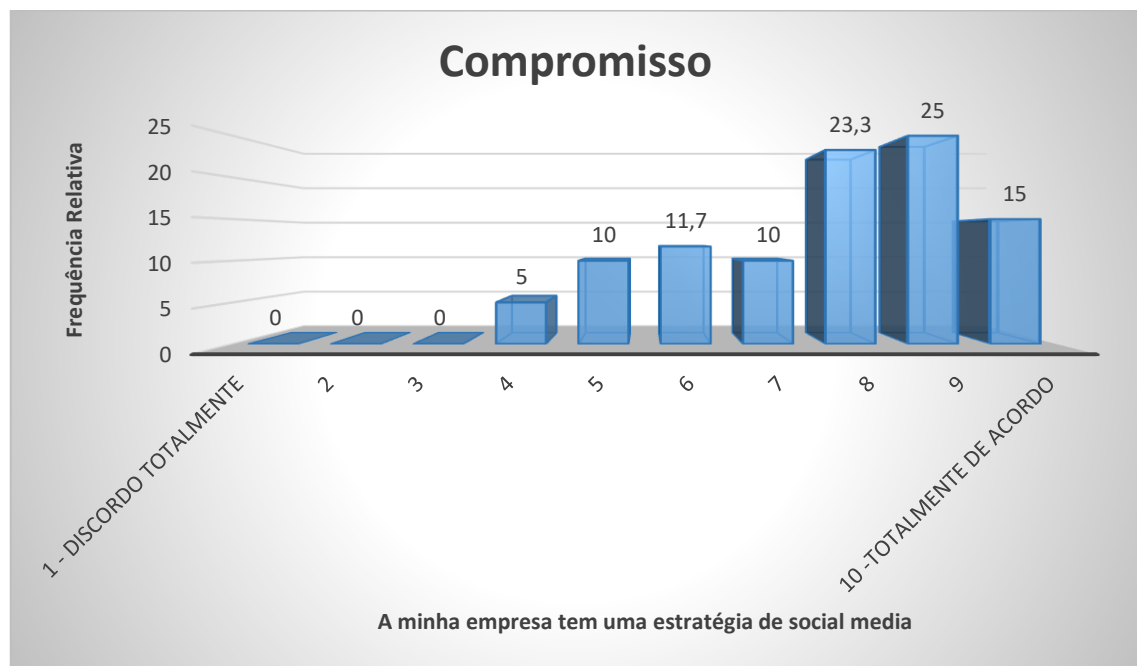
Quanto à existência de uma estratégia de *social media* na empresa, a maioria *concorda totalmente* ($f_i = 40,0\%$; $n=24$) ou apenas *concorda* ($f_i = 33,3\%$; $n=20$) com tal existência. Ainda assim, $21,7\%$ ($n=13$) não percebe que existe uma estratégia, pelo que *não concorda nem discorda*, e $5,0\%$ ($n=3$) considera que não existe qualquer estratégia de *social media* na empresa (Tabela 12; Figura 23).

Por sua vez, as medidas de tendência central mostram: Q1 = 6, mediana = 8, Q3 = 9 e moda = 9, ou seja, *Não concorda nem discorda*, *Concorda*, *Concorda totalmente* e *Concorda totalmente*, respetivamente.

Tabela 12 – Existência de uma estratégia de *social media* na empresa

Existência de uma estratégia de <i>social media</i> na empresa	Frequência absoluta	Frequência relativa	Q1	Mediana	Q3	Moda
Discordo totalmente (1-2)	0	0	6	8	9	9
Discordo (3-4)	3	5,0				
Nem concordo nem discordo (5-6)	13	21,7				
Concordo (7-8)	20	33,3				
Concordo totalmente (9-10)	24	40,0				
Total	60	100				

Figura 23 – Representação gráfica da existência de uma estratégia de *social media* na empresa



Por fim, quando se questiona se existiu formação para usar ferramentas de *social media*, a maioria *concorda totalmente* (n=20; fi = 33,3%) ou *concorda* (n=17; fi = 28,3%) que teve tal formação. No entanto, uma percentagem elevada, 28,3% (n=17) de respondentes,

não percebeu que foi feita qualquer formação, e cerca de 10,0% (n=6) não teve formação para usar tais ferramentas (Tabela 13; Figura 24).

Mais uma vez, as medidas de tendência central mostram: Q1 = 5, mediana = 7, Q3 = 9 e moda = 9, ou seja, *Não concorda nem discorda*, *Concorda*, *Concorda totalmente* e *Concorda totalmente*, respectivamente

Tabela 13 – Existência de formação para usar ferramentas de *social media*

Existência de formação para usar ferramentas de <i>social media</i>	Frequência absoluta	Frequência relativa	Q1	Mediana	Q3	Moda
Discordo totalmente (1-2)	2	3,3	5,25	7	9	9
Discordo (3-4)	4	6,7				
Nem concordo nem discordo (5-6)	17	28,3				
Concordo (7-8)	17	28,3				
Concordo totalmente (9-10)	20	33,3				
Total	60	100				

Figura 24 – Representação gráfica da existência de formação para usar ferramentas de *social media*



Em suma, da análise do compromisso com as ferramentas de *social media*, verifica-se que a maioria das empresas procura comunicar com os colaboradores a política de utilização destas ferramentas, tem uma estratégia definida para a sua utilização e dá formação adequada para as usar.

No entanto, mais uma vez, uma percentagem elevada de inquiridos não percebe este tipo de compromisso das empresas para com as ferramentas de *social media* (“não concorda nem discorda”), ou mesmo, não sente que haja compromisso, o que é relevante pela importância que tais ferramentas têm para o marketing das empresas.

De referir que a análise descritiva das restantes variáveis presentes no inquérito encontra-se apresentada no Apêndice III.

4.3 Análise descritiva de outras variáveis de interesse – Avaliação positiva e negativa através de eWOM

Apesar de as variáveis *avaliação positiva através de eWOM* e *avaliação negativa através de eWOM* não se incluírem nas variáveis em estudo, é interessante fazer a sua análise descritiva, pois o objetivo desta investigação é relacionar as primeiras com as segundas.

4.3.1 Avaliação positiva através de eWOM

Para a variável *avaliação positiva através de eWOM* foram realizadas cinco questões, que pretendiam analisar i) se os clientes recomendaram a empresa; ii) se os clientes falam dos aspetos positivos da empresa; iii) se os clientes estão orgulhosos de dizer aos outros que são clientes desta empresa; iv) se os clientes recomendam fortemente a compra *online* de produtos desta empresa; v) se os clientes referem, na sua maioria aspetos positivos no hotel.

Assim, quando se questiona se os clientes recomendaram a empresa através de eWOM a maioria dos gestores *concorda* (fi = 56,7%; n=34) ou *concorda totalmente* (fi = 31,7%; n=19). Cerca de 10% (n=6) *nem concorda nem discorda* e uma percentagem residual de 1,7% (n=1) *discorda*. (Tabela 14; Figura 25).

Relativamente às medidas de tendência central, estas são: Q1 = 7, mediana = 8, Q3 = 9 e moda = 8, ou seja, *Concorda*, *Concorda*; *Concorda totalmente* e *Concorda*, respetivamente.

Tabela 14 – Perceção se os clientes recomendaram a empresa através de eWOM

Clientes recomendaram a empresa	Frequência absoluta	Frequência relativa	Q1	Mediana	Q3	Moda
Discordo totalmente (1-2)	0	0	7	8	9	8
Discordo (3-4)	1	1,7				
Nem concordo nem discordo (5-6)	6	10,0				
Concordo (7-8)	34	56,7				
Concordo totalmente (9-10)	19	31,7				
Total	60	100				

Figura 25 – Representação gráfica da perceção se os clientes recomendaram a empresa através de eWOM.



Em relação à questão se os clientes falaram de aspetos positivos da empresa através de eWOM, a maioria *concorda totalmente* (fi = 48%; n=29) ou *concorda* (fi = 40%; n=24). Uma percentagem residual de 1,4% (n=1) *discorda* e cerca de 10% (n=6) não tem opinião formada sobre esta questão (Tabela 15; Figura 26).

As medidas de tendência central confirmam as frequências, uma vez que tendem para a concordância, com $Q1 = 7$, mediana = 8, $Q3 = 9$ e moda = 9, ou seja, *Concorda*, *Concorda totalmente*, *Concorda totalmente*.

Tabela 15 – Percepção se os clientes falaram de aspetos positivos da empresa através de eWOM

Clientes falaram de aspetos positivos da empresa	Frequência absoluta	Frequência relativa	Q1	Mediana	Q3	Moda
Discordo totalmente (1-2)	0	0	7	8	9	9
Discordo (3-4)	1	1,7				
Nem concordo nem discordo (5-6)	6	10,0				
Concordo (7-8)	24	40,0				
Concordo totalmente (9-10)	29	48,3				
Total	60	100				

Figura 26 – Representação gráfica da percepção se os clientes falaram de aspetos positivos da empresa através de eWOM



Quando foi questionado se os clientes estavam orgulhosos de dizer aos outros que eram clientes da empresa através de eWOM, a maioria *concorda* ($fi = 58\%$; $n=35$) ou *concorda totalmente* ($fi = 30\%$; $n=18$) e cerca de 11% ($n=7$) não tem opinião formada sobre esta questão (Tabela 16; Figura 27).

Relativamente às medidas de tendência central, os quartis tendem a variar entre Q1 = 7, mediana = 8 e Q3 = 9 e a moda é de 8, ou seja, *Concorda, Concorda, Concorda totalmente e Concorda*.

Tabela 16 – Percepção se os clientes estavam orgulhosos de dizer aos outros que eram clientes da empresa através de eWOM

Clientes estavam orgulhosos de dizer aos outros que eram clientes da empresa	Frequência absoluta	Frequência relativa	Q1	Mediana	Q3	Moda
Discordo totalmente (1-2)	0	0	7	8	9	8
Discordo (3-4)	0	0				
Nem concordo nem discordo (5-6)	7	11,7				
Concordo (7-8)	35	58,3				
Concordo totalmente (9-10)	18	30,0				
Total	60	100				

Figura 27 – Representação gráfica da percepção se os clientes estavam orgulhosos de dizer aos outros que eram clientes da empresa através de eWOM



Relativamente à questão se os clientes recomendaram fortemente a compra online de produtos da empresa através de eWOM, a maioria *concorda totalmente* (fi = 52%; n=31), ou *concorda* (fi = 28%; n=17). Apenas 1,7% (n=1) *discorda* desta afirmação e 18,3% (n=11) *não concorda nem discorda* (Tabela 17; Figura 28).

As medidas de tendência central variam entre 7 e 9, com Q1 = 7, mediana = 8, Q3 = 9 e moda = 9, ou seja, *Concorda*, *Concorda*, *Concorda totalmente* e *Concorda totalmente*.

Tabela 17 – Percepção se os clientes recomendaram fortemente a compra online de produtos da empresa através de eWOM

Cientes recomendaram fortemente a compra online de produtos da empresa	Frequência absoluta	Frequência relativa	Q1	Mediana	Q3	Moda
Discordo totalmente (1-2)	0	0	7	8	9	9
Discordo (3-4)	1	1,7				
Nem concordo nem discordo (5-6)	11	18,3				
Concordo (7-8)	31	51,7				
Concordo totalmente (9-10)	17	28,3				
Total	60	100				

Figura 28 – Representação gráfica da percepção se os clientes recomendaram fortemente a compra online de produtos da empresa através de eWOM



Por fim, quando questionado se os clientes referem, na sua maioria, aspetos positivos no total através de eWOM, 47% (n=28) concorda totalmente, 42% (n=25) concorda e 12% (n=7) não concorda nem discorda (Tabela 18; Figura 29).

Também aqui as medidas de tendência central variam entre 7 e 9, com Q1 = 7, mediana = 8, Q3 = 9 e moda = 9, ou seja, *Concorda, Concorda, Concorda totalmente e Concorda totalmente*.

Tabela 18 – Percepção se os clientes referem, na sua maioria, aspetos positivos no total através de eWOM

Cientes referem, na sua maioria, aspetos positivos no total	Frequência absoluta	Frequência relativa	Q1	Mediana	Q3	Moda
Discordo totalmente (1-2)	0	0	7	8	9	9
Discordo (3-4)	0	0				
Nem concordo nem discordo (5-6)	7	11,7				
Concordo (7-8)	25	41,7				
Concordo totalmente (9-10)	28	46,7				
Total	60	100				

Figura 29 – Representação gráfica da percepção se os clientes referem, na sua maioria, aspetos positivos no total através de eWOM



4.3.2 Avaliação negativa através de eWOM

Em contrapartida, para a *avaliação negativa através de eWOM* foram realizadas duas questões, que pretendiam analisar: i) se a maioria dos clientes referiu aspetos negativos sobre a empresa; ii) se os clientes falaram de complicações ocorridas nesta empresa a outros através de eWOM.

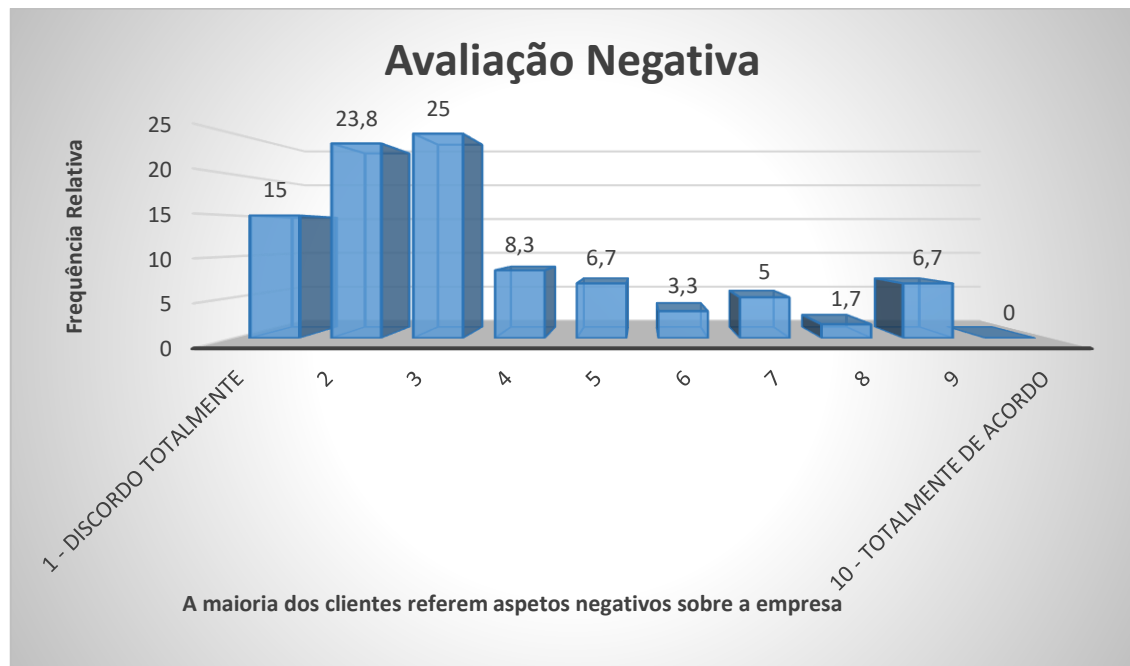
Deste modo, quando o se questiona se a maioria dos clientes referiu aspetos negativos sobre a empresa através de eWOM, a maioria *discorda totalmente* (fi = 43%; n=26) ou *discorda* (fi = 33%; n=20). Por outro lado, cerca de 7% *concorda* (n=4) ou *concorda totalmente* (n=4) e 10% (n=6) *não concorda nem discorda* com esta afirmação (Tabela 19; Figura 30).

As medidas de tendência central mostram que Q1 = 2, mediana = 3, Q3 = 4 e moda = 2, ou seja, *Discorda totalmente, Discorda, Discorda e Discorda totalmente*.

Tabela 19 – Perceção se os clientes referem aspetos negativos sobre a empresa através de eWOM

Clientes referem, na sua maioria, aspetos positivos no total	Frequência absoluta	Frequência relativa	Q1	Mediana	Q3	Moda
Discordo totalmente (1-2)	26	43,3	2	3	4	2
Discordo (3-4)	20	33,3				
Nem concordo nem discordo (5-6)	6	10				
Concordo (7-8)	4	6,7				
Concordo totalmente (9-10)	4	6,7				
Total	60	100				

Figura 30 – Representação gráfica da percepção se os clientes referem aspetos negativos através de eWOM



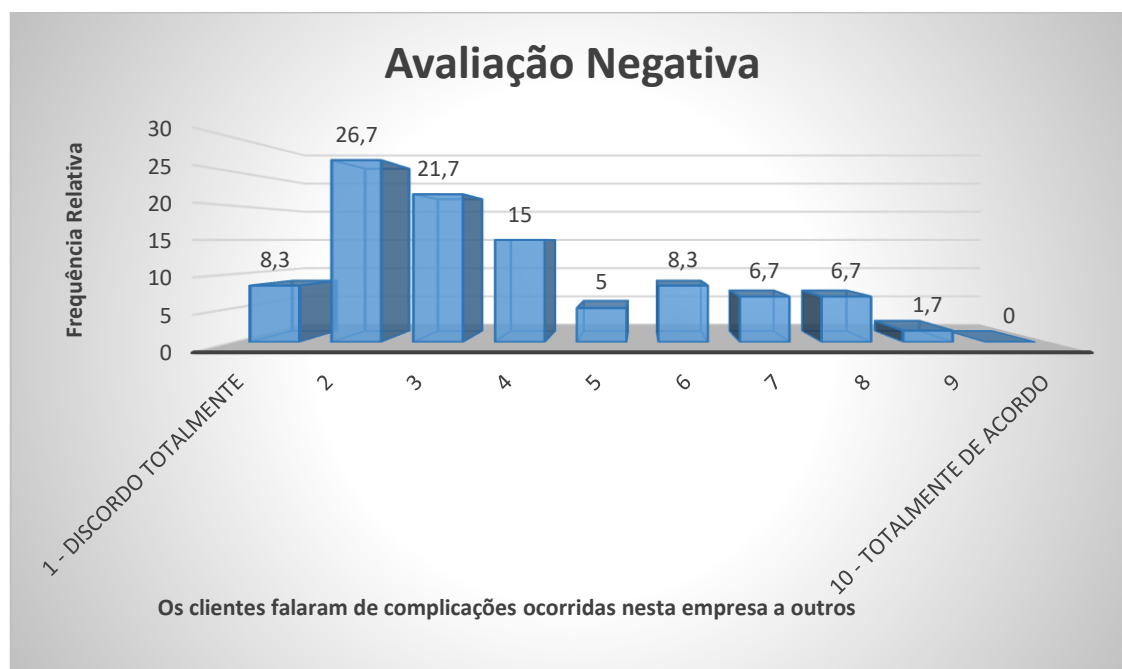
Por sua vez, que se questiona se os clientes falaram de complicações ocorridas nesta empresa a outros através de eWOM, a maioria *discorda* ($f_i = 37\%$; $n=22$) ou *discorda totalmente* ($f_i = 35\%$; $n=21$). Em sentido contrário, 13% ($n=8$) *concorda* e apenas 2% ($n=1$) *concorda totalmente* com esta afirmação. Cerca de 13% ($n=8$) não tem opinião formada (Tabela 20; Figura 31).

Quanto às medidas de tendência central, variam entre 2 e 5, pois $Q1 = 2$, mediana = 3, $Q3 = 5$, moda = 2, ou seja, *Discorda totalmente*, *Discorda*, *Nem concorda nem discorda* e *Discorda totalmente*.

Tabela 20 – Percepção se os clientes falaram de complicações ocorridas na empresa através de eWOM

Cientes referem, na sua maioria, aspetos positivos no total	Frequência absoluta	Frequência relativa	Q1	Mediana	Q3	Moda
Discordo totalmente (1-2)	21	35	2	3	5	2
Discordo (3-4)	22	36,7				
Nem concordo nem discordo (5-6)	8	13,3				
Concordo (7-8)	8	13,3				
Concordo totalmente (9-10)	1	1,7				
Total	60	100				

Figura 31 – Representação gráfica da percepção se os clientes falaram de complicações ocorridas na empresa através de eWOM



Resumidamente, a percepção dos gestores sobre as avaliações dos clientes através de eWOM tendem a ser positivas, quer porque recomendam a empresa, falam de aspetos positivos, mostram orgulho por serem clientes e recomendam-na, quer porque evitam referir aspetos negativos ou complicações ocorridas com a empresa.

4.4 Estudo da Relação entre Variáveis

Como se viu anteriormente, as avaliações eWOM permitem uma interação com os clientes e potenciais clientes, através da partilha de experiências e informações, promovendo a imagem do hotel quando a avaliação positiva, ou apontando situações a corrigir quando a avaliação negativa, o que pode comprometer a imagem do alojamento e até diminuir a procura.

Devido à sua importância, torna-se necessário perceber se existe alguma relação entre estas avaliações e a intensidade de utilização, a competência e o compromisso com as ferramentas de *social media*.

4.4.1 Estudo da Normalidade das Variáveis

Para decidir quais os testes estatísticos adequados para este estudo, o primeiro passo é estudar a normalidade das variáveis, o que se faz a partir do teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov, uma vez que a amostra é superior a 50 ($n=60$) (Marôco, 2018).

Considerando que se rejeita H_0 se $p \leq 0,05$, obteve-se os seguintes resultados (Tabela 21).

Tabela 21 – Teste de Normalidade de Kolmogorov-Smirnov

	Estatística	df	Sig
Intensidade de utilização	0,193	60	0,000
Competência	0,103	60	0,186
Compromisso	0,116	60	0,042
eWOM – Valências positivas	0,109	60	0,071
eWOM – Valências negativas	0,162	60	0,000

Deste modo, verifica-se que apenas as variáveis “Intensidade de utilização”, “Compromisso”, “eWOM – Valências positivas” e “e-WOM – Valências negativas” rejeitam a hipótese nula, ou seja, não são normais, pelo que serão adotados testes não paramétricos para este estudo.

Uma vez que pretendemos correlacionar duas variáveis e quantificar a intensidade e direção da associação, será adotada a Correlação de Spearman, cuja intensidade varia entre -1 e 1. Importa referir que relações com $r_0 < 0$ são inversamente proporcionais e $r_0 > 0$ são diretamente proporcionais (Marôco, 2018)

4.4.2 Relação entre a Intensidade de utilização e a Avaliação positiva e negativa de eWOM

Para esta correlação estabelece-se que:

H0: A Avaliação positiva de eWOM não está relacionada com a intensidade de utilização das ferramentas de *social media* ($r_0 = 0$)

H1: A Avaliação positiva de eWOM está relacionada com a intensidade de utilização das ferramentas de *social media* ($r_0 \neq 0$)

e

H0: A Avaliação negativa de eWOM não está relacionada com a intensidade de utilização das ferramentas de *social media* ($r_0 = 0$)

H1: A Avaliação negativa de eWOM está relacionada com a intensidade de utilização das ferramentas de *social media* ($r_0 \neq 0$)

Tabela 22 – Relação entre Avaliação positiva de eWOM e Intensidade de utilização

			Intensidade de utilização do TripAdvisor	eWOM Avaliação positiva
rô de Spearman	Intensidade de utilização do TripAdvisor	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades) N	1,000 . 60	,307** ,017 60
	eWOM Avaliação positiva	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades) N	,307** ,017 60	1,000 . 60

** . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Tabela 23 – Relação entre Avaliação negativa de eWOM e Intensidade de utilização

		Intensidade de utilização do TripAdvisor	eWOM Avaliação negativa
rô de Spearman	Intensidade de utilização do TripAdvisor	1,000	,086
	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades) N	.	,513
		60	60
eWOM Avaliação negativa	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades) N	,086	1,000
		,513	.
		60	60

Os coeficientes de correlação revelam que existe uma relação entre as avaliações positivas de eWOM e a intensidade de utilização das ferramentas de *social media* ($p=0,017 < 0,05$) Mais concretamente, quanto maior a utilização destas ferramentas, maior a tendência para os clientes fazerem avaliações positivas através de eWOM, ainda que esta relação seja de baixa intensidade ($r=0,307 < 0,5$) Em contrapartida, não há relação entre as avaliações negativas de eWOM e a intensidade de utilização destas ferramentas ($p=0,513 > 0,05$).

4.4.3 Relação entre Competência e Avaliação positiva e negativa de eWOM

Por sua vez, as hipóteses para esta correlação são:

H0: A Avaliação positiva de eWOM não está relacionada com a competência na utilização das ferramentas de *social media* ($r = 0$)

H1: A Avaliação positiva de eWOM está relacionada com a competência na utilização das ferramentas de *social media* ($r \neq 0$)

e

H0: A Avaliação negativa de eWOM não está relacionada com a competência na utilização das ferramentas de *social media* ($r = 0$)

H1: A Avaliação negativa de eWOM está relacionada com a competência na utilização das ferramentas de *social media* ($r \neq 0$)

Tabela 24 – Relação entre Avaliação positiva de eWOM e a Competência na utilização

			Competência na utilização	eWOM Avaliação positiva
rô de Spearman	Competências na utilização	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades) N	1,000 . 60	,622** ,000 60
	eWOM Avaliação positiva	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades) N	,622** ,000 60	1,000 . 60

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 25 – Relação entre Avaliação negativa de eWOM e Competências na utilização

			Competência na utilização	eWOM Avaliação negativa
rô de Spearman	Competência na utilização	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades) N	1,000 . 60	-,104 ,430 60
	eWOM Avaliação negativa	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades) N	-,104 ,430 60	1,000 . 60

Também nesta correlação se verifica que existe uma relação entre as avaliações positivas de eWOM e a competência na utilização das ferramentas de *social media* ($p=0,000 < 0,05$),

demonstrando uma relação de moderada intensidade ($r=0,622$ [0,5; 0,7]) entre as variáveis. Ou seja, quanto maiores as competências na utilização destas ferramentas, maior a tendência para os clientes fazerem avaliações positivas através de eWOM. Por outro lado, não há relação entre as avaliações negativas de eWOM e a competência na utilização destas ferramentas ($p=0,430>0,05$).

4.4.4 Relação entre Compromisso e Avaliação positiva e negativa de eWOM

Por fim, para esta correlação as hipóteses são:

H0: A Avaliação positiva de eWOM não está relacionada com o compromisso com as ferramentas de *social media* ($r = 0$)

H1: A Avaliação positiva de eWOM está relacionada com o compromisso com as ferramentas de *social media* ($r \neq 0$)

e

H0: A Avaliação negativa de eWOM não está relacionada com o compromisso com as ferramentas de *social media* ($r = 0$)

H1: A Avaliação negativa de eWOM está relacionada com o compromisso com as ferramentas de *social media* ($r \neq 0$)

Tabela 26 – Relação entre Avaliação positiva de eWOM e o Compromisso com as ferramentas

			Compromisso com as ferramentas	eWOM Avaliação positiva
rô de Spearman	Competências na utilização	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades) N	1,000 . 60	,699** ,000 60
	eWOM Avaliação positiva	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades) N	,699** ,000 60	1,000 . 60

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 27 – Relação entre Avaliação negativa de eWOM e Compromisso com as ferramentas

			Compromisso com as ferramentas	eWOM Avaliação negativa
rô de Spearman	Compromisso com as ferramentas	Coefficiente de Correlação	1,000	-,128
		Sig. (2 extremidades)	.	,329
		N	60	60
	eWOM Avaliação negativa	Coefficiente de Correlação	-,128	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,329	.
		N	60	60

Seguindo a mesma linha de raciocínio, também nesta correlação se verifica que existe uma relação entre as avaliações positivas de eWOM e o compromisso com as ferramentas de *social media* ($p=0,000 < 0,05$), demonstrando uma relação de moderada intensidade ($r=0,699 [0,5; 0,7]$) entre as variáveis. Por outras palavras, quanto maior o compromisso com estas ferramentas, maior a tendência para os clientes fazerem avaliações positivas através de eWOM. Em sentido contrário, não se verifica uma relação entre as avaliações negativas de eWOM e o compromisso com estas ferramentas ($p=0,329 > 0,05$).

4.5 Análise da Correlação Canónica Não Linear

Relembrando o Quadro 2 foram constituídos cinco conjuntos de variáveis, com o objetivo de analisar as variáveis com mais relevância dentro de cada conjunto. Para tal, calculou-se o ajuste das variáveis às novas dimensões (como se definiu cinco conjuntos de variáveis, é necessário redimensionar) e a informação perdida por via desse ajuste, de modo a determinar a capacidade explicativa do modelo nas novas dimensões.

Tabela 28 – Resumo da análise OVERALS

		Dimensão		Soma
		1	2	
Perda	Configurar 1	,358	,999	1,358
	Configurar 2	,105	,077	,182
	Configurar 3	,279	,454	,733
	Configurar 4	,230	,151	,381
	Configurar 5	,911	,306	1,217
	Média	,377	,398	,774
Autovalor		,623	,602	
Ajuste				1,226

A análise OVERALS produziu duas⁶ relações canónicas representadas pelas Dimensões 1 e 2. Verificou-se um ajuste de 1,226, num ajuste máximo de 2 (nº de dimensões), o que reflete uma perda média de informação de 0,774, sendo esta perda muito similar nas duas dimensões. Estes valores refletem a adequação do método, ainda que se verifique alguma perda⁷.

Adicionalmente, a partir dos dados da Tabela 28, é possível medir a quantidade total de informação retida por função canónica dos cinco conjuntos de variáveis, através do cálculo da variância total para cada dimensão, expressada na seguinte equação.

$$\sigma_{dimensão}^2 = \frac{Autovalor}{Ajuste}$$

Assim, para cada dimensão:

$$\sigma_1^2 = \frac{0,623}{1,226} = 0,508 \quad \sigma_2^2 = \frac{0,602}{1,226} = 0,491$$

Ou seja, 50,8% da informação retida nos cinco conjuntos é explicada através da primeira dimensão e 49,1% pela segunda dimensão.

⁶ Foram testadas outras, mas as perdas eram significativas, sendo este o melhor compromisso entre ajuste e perda média, ao qual se acrescenta um coeficiente de correlação aceitável.

⁷ O Apêndice IV mostra detalhadamente as perdas de cada variável mostrando que são, em média, na ordem dos 0,02, com valores similares entre elas.

Também a partir dos dados da mesma tabela se pode medir a semelhança entre os cinco conjuntos de variáveis, através do cálculo dos coeficientes de correlação canônicos, expresso a partir da seguinte equação:

$$\rho_d = \frac{k \times E_d - 1}{k - 1}$$

Onde:

d = dimensão

k = número de conjuntos de variáveis

E_d = autovalor na dimensão d

Assim, o coeficiente de correlação para cada dimensão é:

$$\rho_1 = \frac{2 \times 0,623 - 1}{2 - 1} = 0,246$$

$$\rho_2 = \frac{2 \times 0,602 - 1}{2 - 1} = 0,204$$

Estes dados traduzem a correlação máxima entre as variáveis por grupo, em relação à correlação das variáveis entre grupos. Por sua vez, as raízes canônicas, por dimensão, definida a partir do cálculo da variância partilhada pelas combinações lineares é dado pelo quadrado do coeficiente de correlação canônico por dimensão, ou seja:

$$\sigma_d^2 = \rho_d^2$$

Obtendo-se as seguintes raízes canônicas:

$$\sigma_1^2 = 0,246^2 = 0,060 \quad \sigma_2^2 = 0,204^2 = 0,041$$

Analisando estes resultados de forma conjunta, verifica-se que sob a primeira dimensão há uma dependência significativa de 24,6% entre os cinco conjuntos de variáveis, sendo um pouco menor para a segunda (20,4%), concordando com os resultados em termos do ajuste do modelo, que mostra uma contribuição semelhante das duas dimensões para explicar o modelo.

Concluindo-se que o modelo apresentado é aceitável, é analisada a relevância das variáveis, através das pesos canônicos, cargas canônicas e ajustes múltiplos (Tabelas 29,

30 e 31, respetivamente). Importa seleccionar as variáveis que apresentem simultaneamente o coeficiente mais elevado na mesma dimensão e comum aos três componentes.

Tabela 29 – Pesos canónicos

Definir		Dimensão	
		1	2
1	Intensidade de utilização do TripAdvisor - Escolha o número que melhor descreve a utilização do TripAdvisor como ferramenta de apoio às vendas e ao marketing da empresa	,801	,023
2	Competência - A minha organização faz um uso adequado das ferramentas de Social Media	,630	,273
	Competência - A minha estrutura de vendas é inovadora e adota novas ferramentas que melhoram a produtividade da equipa.	,439	-,175
	Competência - A gestão de topo da minha empresa é conhecedora das ferramentas de social media.	-,288	1,100
3	Competência - A gestão de topo da minha empresa utiliza ferramentas de social media	-,109	-,460
	Compromisso - A minha empresa comunicou-me a política de utilização das ferramentas de social media	-,376	1,119
	Compromisso - A minha empresa tem uma estratégia de social media	,797	-,451
4	Compromisso - Recebi formação para usar ferramentas de social media	,472	-,318
	Valências Positivas - Os clientes recomendaram esta empresa	-,382	,946
	Valências Positivas - Os clientes falaram de aspetos positivos desta empresa	-,301	-,119
	Valências Positivas - Os clientes estão orgulhosos ao dizer a outros que são clientes desta empresa	,220	-,074
	Valências Positivas - Os clientes recomendam fortemente a compra online de produtos desta empresa	,322	-,062
5	Valências Positivas - Os clientes referem na sua maioria aspetos positivos no hotel	,764	,196
	Valências Negativas - A maioria dos clientes referem aspetos negativos sobre a empresa	,242	-1,452
	Valências Negativas - Os clientes falaram de complicações ocorridas nesta empresa a outros	,065	1,378

Tabela 30 – Cargas canônicas

Definir		Dimensão	
		1	2
1	Intensidade de utilização do TripAdvisor - Escolha o número que melhor descreve a utilização do TripAdvisor como ferramenta de apoio às vendas e ao marketing da empresa ^{a,b}	,801	,023
2	Competência - A minha organização faz um uso adequado das ferramentas de Social Media ^{a,b}	,763	,476
	Competência - A minha estrutura de vendas é inovadora e adota novas ferramentas que melhoram a produtividade da equipa. ^{a,b}	,863	,055
	Competência - A gestão de topo da minha empresa é conhecedora das ferramentas de social media. ^{a,b}	-,078	,899
	Competência - A gestão de topo da minha empresa utiliza ferramentas de social media ^{a,b}	-,109	,403
	3	Compromisso - A minha empresa comunicou-me a política de utilização das ferramentas de social media ^{a,b}	,480
3	Compromisso - A minha empresa tem uma estratégia de social media ^{a,b}	,751	,209
	Compromisso - Recebi formação para usar ferramentas de social media ^{a,b}	,640	,117
	4	Valências Positivas - Os clientes recomendaram esta empresa ^{a,b}	-,020
4	Valências Positivas - Os clientes falaram de aspetos positivos desta empresa ^{a,b}	,256	,167
	Valências Positivas - Os clientes estão orgulhosos ao dizer a outros que são clientes desta empresa ^{a,b}	,507	,383
	Valências Positivas - Os clientes recomendam fortemente a compra online de produtos desta empresa ^{a,b}	,488	,359
	Valências Positivas - Os clientes referem na sua maioria aspetos positivos no hotel ^{a,b}	,746	,298
	5	Valências Negativas - A maioria dos clientes referem aspetos negativos sobre a empresa ^{a,b}	,297
5	Valências Negativas - Os clientes falaram de complicações ocorridas nesta empresa a outros ^{a,b}	,266	,175

a. Nível de Ajuste de Escala Ideal: Ordinal

b. Projeções de variáveis quantificadas únicas no espaço de objeto

Tabela 31 – Ajustes múltiplos

Definir		Ajustes múltiplos		
		Dimensão		Soma
		1	2	
1	Intensidade de utilização do TripAdvisor - Escolha o número que melhor descreve a utilização do TripAdvisor como ferramenta de apoio às vendas e ao marketing da empresa ^a	,642	,046	,688
2	Competência - A minha organização faz um uso adequado das ferramentas de Social Media ^a	,400	,079	,478
	Competência - A minha estrutura de vendas é inovadora e adota novas ferramentas que melhoram a produtividade da equipa. ^a	,196	,034	,230
	Competência - A gestão de topo da minha empresa é conhecedora das ferramentas de social media. ^a	,093	1,214	1,307
	Competência - A gestão de topo da minha empresa utiliza ferramentas de social media ^a	,021	,219	,240
3	Compromisso - A minha empresa comunicou-me a política de utilização das ferramentas de social media ^a	,177	1,295	1,472
	Compromisso - A minha empresa tem uma estratégia de social media ^a	,645	,253	,898
	Compromisso - Recebi formação para usar ferramentas de social media ^a	,228	,245	,474
4	Valências Positivas - Os clientes recomendaram esta empresa ^a	,157	,897	1,054
	Valências Positivas - Os clientes falaram de aspetos positivos desta empresa ^a	,125	,022	,147
	Valências Positivas - Os clientes estão orgulhosos ao dizer a outros que são clientes desta empresa ^a	,050	,014	,064
	Valências Positivas - Os clientes recomendam fortemente a compra online de produtos desta empresa ^a	,126	,008	,133
	Valências Positivas - Os clientes referem na sua maioria aspetos positivos no hotel ^a	,591	,043	,634
5	Valências Negativas - A maioria dos clientes referem aspetos negativos sobre a empresa ^a	,120	2,127	2,248
	Valências Negativas - Os clientes falaram de complicações ocorridas nesta empresa a outros ^a	,102	1,915	2,017

De referir que os pesos canónicos refletem a contribuição da variável para a correlação canónica, pelo que quanto maior for, maior a sua contribuição. As cargas canónicas permitem avaliar a contribuição da variável para cada dimensão, ou seja, quanto maior o seu valor, maior é o seu peso para a análise de dados. Por sua vez, o ajuste múltiplo avalia o poder discriminante de cada uma das variáveis em cada um dos conjuntos, complementando a informação dos outros elementos. É com base nestes três componentes que se irão escolher as variáveis explicativas do modelo.

4.5.1 Seleção das variáveis

Para seleccionar as variáveis explicativas do modelo foram destacadas as que apresentavam os valores mais elevados na mesma dimensão nos três indicadores – pesos canónicos, cargas canónicas e ajustes múltiplos. Seria possível seleccionar variáveis cujo valor fosse elevado para um indicador, classificando-se como “relevante”, para dois indicadores, designando-se como “muito relevantes”, ou para os três indicadores, definindo-se como “extremamente relevantes”. Contudo, como se pretende seleccionar os mais relevantes para explicar o modelo serão apenas consideradas as extremamente relevantes.

Assim, uma vez que o Conjunto 1 apenas possui uma variável, destacou-se esta - *“Utilização do TripAdvisor como ferramenta de apoio às vendas e ao marketing da empresa”* - na Dimensão 1.

Para o Conjunto 2, relativo a “competência” destacou-se a variável: *“A gestão de topo da minha empresa é conhecedora das ferramentas de social media”* (Dimensão 2).

No que se refere ao Conjunto 3, relativo ao “compromisso”, seleccionou-se a variável *“A minha empresa tem uma estratégia de social media”* (Dimensão 1).

Quanto ao Conjunto 4, que corresponde a “valências positivas de eWOM” foram seleccionadas as variáveis *“os clientes referem na sua maioria aspetos positivos no hotel”* (Dimensão 1) e *“os clientes recomendaram esta empresa”* (Dimensão 2).

Por fim, para o Conjunto 5, apenas foi escolhida a variável *“A maioria dos clientes referem aspetos negativos sobre a empresa”* (Dimensão 1).

O Quadro 3 resume as variáveis definidas como extremamente relevantes.

Quadro 3 – Resumo das variáveis extremamente relevantes para o modelo

Conjunto	Descrição
Conjunto 1	Utilização do TripAdvisor como ferramenta de apoio às vendas e ao marketing da empresa
Conjunto 2	A gestão de topo da minha empresa é conhecedora das ferramentas de <i>social media</i>
Conjunto 3	A minha empresa tem uma estratégia de <i>social media</i>
Conjunto 4	Os clientes referem na sua maioria aspetos positivos no hotel
	Os clientes recomendaram esta empresa
Conjunto 5	A maioria dos clientes referem aspetos negativos sobre a empresa

Fonte: Elaboração própria

Uma vez que todos os conjuntos são compostos por variáveis ordinais, é interessante relembrar qual a tendência de resposta.

Assim, para o Conjunto 1 predominaram os níveis “*frequente*” e “*muito frequente*” para a intensidade de utilização do TripAdvisor como ferramenta de apoio (88,3%).

Para o Conjunto 2, a maioria “*concorda*” ou “*concorda totalmente*” que a gestão de topo é conhecedora das ferramentas de *social media* (88%).

No que se refere ao Conjunto 3, a maioria “*concorda totalmente*” ou “*concorda*” que foi realizada formação para usar ferramentas de *social media* (73,3%).

Quanto ao Conjunto 4, a maioria “*concorda totalmente*” ou “*concorda*” que os clientes frequentemente referem aspetos positivos no hotel através de eWOM (89%) e recomendam a empresa (88,4%).

Por fim, no Conjunto 5, os níveis mais frequentes foram “*discorda totalmente*” e “*discorda*” quando se questiona se a maioria dos clientes referiu aspetos negativos sobre a empresa através de eWOM (76%).

4.6 Definição de *clusters* – Método hierárquico

No enquadramento teórico desta investigação ficou demonstrado que as avaliações através de e-WOM influenciam positiva ou negativamente a imagem do hotel, de acordo com o tipo de comentário, o que traz consequências para a procura do mesmo. A divisão das variáveis “intensidade de utilização, “compromisso”, “competências”, “avaliações e-WOM positivas” e “avaliações e-WOM negativas” em conjuntos e a aplicação da análise OVERALS permitiu dividir as variáveis extremamente relevantes em duas dimensões, conforme mostra o Quadro 4.

Quadro 4 – Resumo das variáveis extremamente relevantes incluídas em cada dimensão

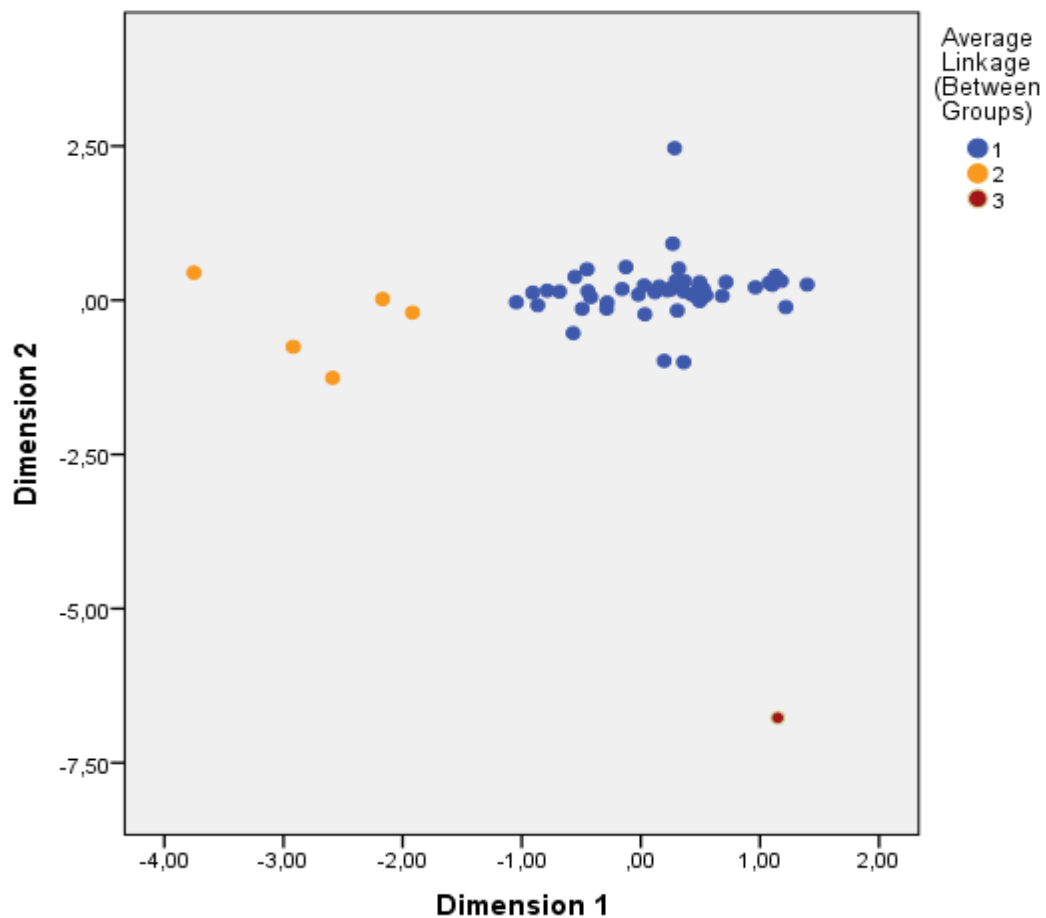
Dimensão 1	Dimensão 2
Utilização do TripAdvisor como ferramenta de apoio às vendas e ao marketing da empresa	A gestão de topo da minha empresa é conhecedora das ferramentas de <i>social media</i>
A minha empresa tem uma estratégia de <i>social media</i>	Os clientes recomendaram esta empresa
Os clientes referem na sua maioria aspetos positivos no hotel	
A maioria dos clientes referem aspetos negativos sobre a empresa	

Fonte: Elaboração própria

Neste âmbito, torna-se interessante aplicar o método de *clusters* hierárquicos, no sentido de encontrar grupos (*clusters*) de inquiridos com perceção semelhante acerca da utilização de ferramentas de *social media*.

O planeamento da aglomeração e o dendograma encontram-se no Apêndice V, optando-se por apresentar o gráfico que ilustra a separação perfeita entre *clusters* (Figura 32).

Figura 32 – Representação gráfica de definição de clusters entre as duas dimensões



Fonte: Elaboração própria

Como se verifica, os dois *clusters* têm fronteiras bem definidas, mostrando que não há dúvidas de que possuem características distintas. Existe uma diferença substancial entre ambos, o *cluster 2* (laranja) é composto por cinco indivíduos e o *cluster 1* (azul) inclui 54 indivíduos. Existe um *outlier* (vermelho) que não será considerado.

Realizando tabulações cruzadas entre as variáveis primárias (intensidade de utilização, compromisso, competência, avaliação eWOM positiva e avaliação eWOM negativa (Apêndice VI) e a distância média entre *clusters* (*average linkage between groups*), concluiu-se que os gestores hoteleiros inquiridos possuem as percepções apresentadas nos perfis descritos nas figuras seguintes (Figuras 33 e 34).

Figura 33 – Caracterização do *cluster 1*

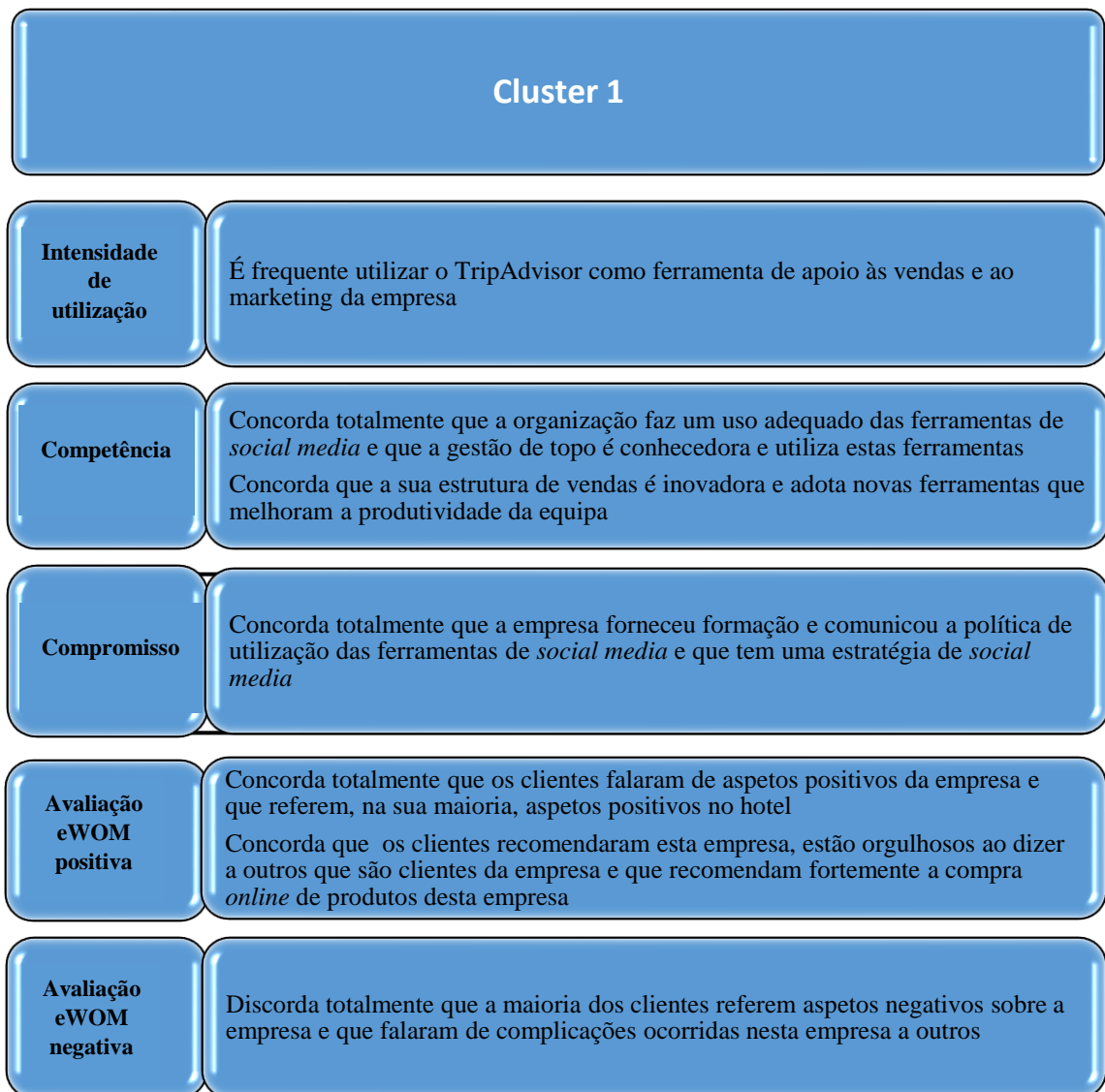
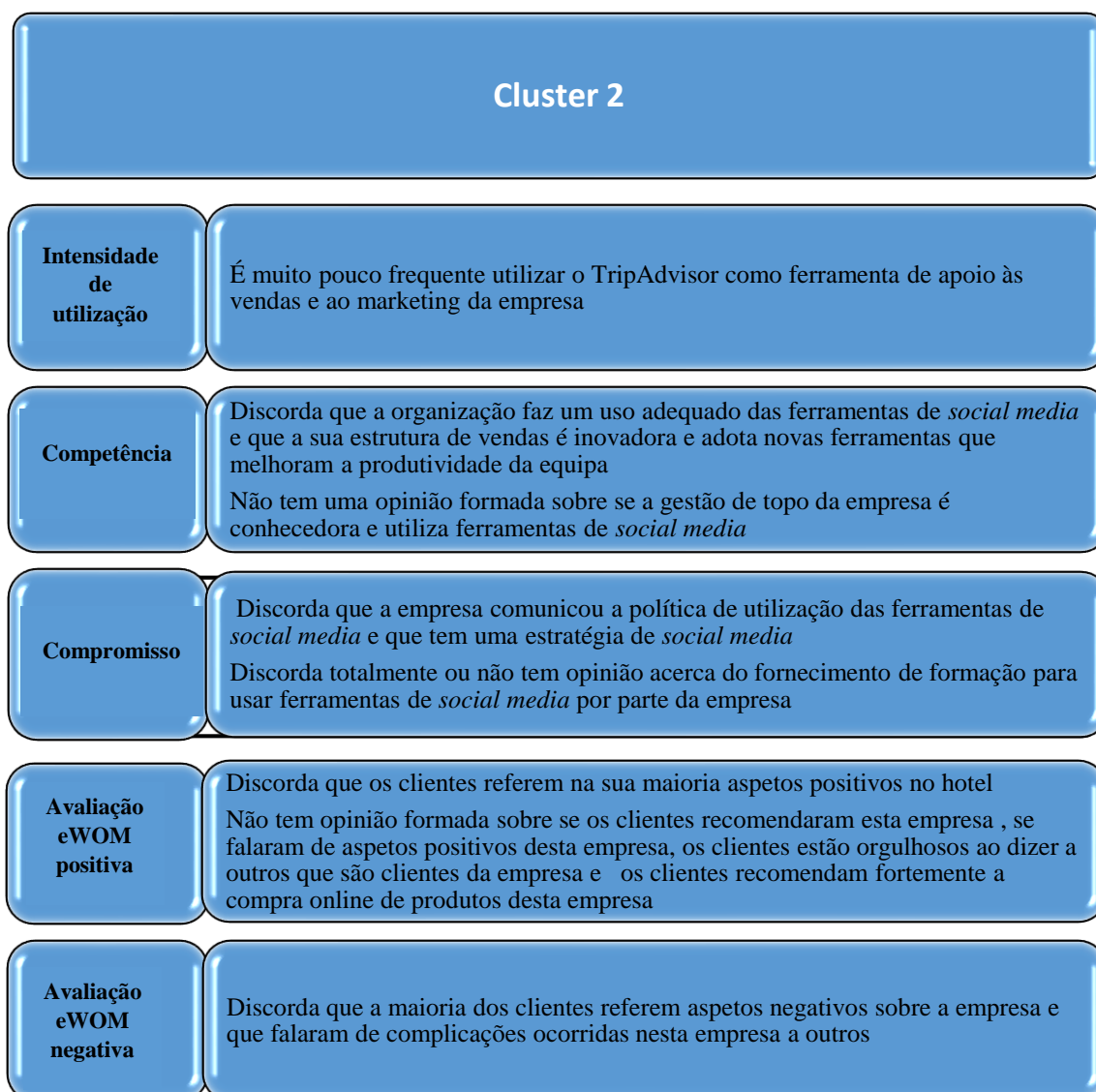


Figura 34 – Caracterização do *cluster 2*



Como se verifica, no primeiro *cluster 1* os inquiridos pertencem a um grupo de gestores hoteleiros que possuem uma perceção muito positiva da utilização das ferramentas de *social media* por parte da sua empresa. Além de as usarem frequentemente, a gestão de topo possui competências associadas à sua utilização e a organização possui uma estrutura organizacional voltada para a inovação e para a adequação destas ferramentas ao incremento da produtividade da equipa. O seu compromisso para com os *social media* reflete-se na formação que é fornecida, na comunicação das políticas de utilização das suas ferramentas e na sua estratégia.

Relativamente às avaliações através de eWOM, os gestores deste *cluster* referem que as avaliações dadas pelos clientes referem maioritariamente aspetos positivos, há boas recomendações da empresa e das compras *online* dos seus produtos, mostrando orgulhoso por serem clientes da empresa. Como seria de esperar, é referido que a maioria dos clientes não refere aspetos negativos, nem complicações ocorridas nesta empresa.

Em contrapartida, no cluster 2 os inquiridos parecem pouco familiarizados com as ferramentas de social media, utilizam-nas pouco, a própria empresa não fomenta a sua utilização, pois não possui uma estrutura de vendas inovadora nem adota novas ferramentas que melhorem a produtividade da equipa, nem mesmo possui uma política de utilização das ferramentas de social media ou uma estratégia de social media.

Em termos das avaliações através de eWOM, os inquiridos referem que há uma primazia que clientes a referirem aspetos negativos e complicações ocorridas na empresa, relativamente a aspetos positivos.

Importa referir que os inquiridos pertencentes a este grupo optarem muitas vezes pela opção “não concordo nem discordo”, revelando que não estão familiarizados com a importância da utilização de ferramentas de social media para, não só as utilizaram como apoio à divulgação, vendas e marketing, mas também como forma de aumentarem as avaliações positivas através de eWOM.

CAPÍTULO 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O sucesso de qualquer destino de férias depende da vontade do turista e da sua intenção de o visitar. Assim, a chave do sucesso da indústria hoteleira passa por, por um lado, perceber os potenciais clientes, os seus estilos de vida e atitudes e, por outro lado, criar combinações de produtos e serviços que correspondam às suas necessidades e expectativas (Jalilvand et al., 2012).

As redes sociais abriram um leque de oportunidades para os gestores hoteleiros, não só por comunicarem com os clientes e potenciais clientes de forma mais dinâmica, mas também porque permite ter um *feedback* da experiência dos clientes. Deste modo, considerando que o marketing de redes sociais inclui um conjunto de ferramentas que permitem a interação, comunicação e colaboração de conteúdos gerados pelos utilizadores, promovendo a partilha de informações e ideias, torna-se necessário estudar estas ferramentas, o envolvimento dos clientes e o papel que os gestores desempenham na implementação de estratégias que aumentem o desempenho, ao mesmo tempo que fomentam relações com os clientes (Guesalaga, 2016).

Uma destas ferramentas é constituída por comentários/avaliações eWOM e os turismos modernos geralmente são influenciados por estes conteúdos, utilizando-os como um dos instrumentos para escolher a sua acomodação. A relação entre os comentários/avaliações eWOM e os resultados no estabelecimento hoteleiro estão bem estudados; sabe-se que as avaliações com aspetos positivos afetam positivamente os resultados, enquanto que os negativos têm o efeito contrário (Nieto, Hernández-Maestro, & Muñoz-Gallego, 2014).

Neste sentido, é importante analisar em que medida aspetos como a intensidade de utilização, compromisso e competência na gestão de *sites* de revisão estão relacionados com os tipos de avaliações eWOM, sendo este o principal objetivo desta investigação.

Relativamente à intensidade de utilização, e tomando como ferramenta de *social media* o *site* da TripAdvisor, verificou-se que a maioria dos gestores hoteleiros inquiridos (88%) entendem a sua importância e utilidade, pelo que o utilizam com frequência para o apoio às vendas e ao marketing das unidades hoteleiras. De facto, alguns estudos demonstram que existe uma relação positiva entre a intensidade da utilização de *social media* e o reconhecimento da marca, o que tem um efeito positivo na imagem afetiva do destino e

na intenção de fazer um comentário eWOM (Stojanovic, Andreu, & Curras-Peérez, 2018).

Esta relação entre a intensidade de utilização destas ferramentas e o tipo de avaliações depende do tempo (até sete dias) e da habilidade de resposta, principalmente se o objetivo da resposta é construir uma relação de confiança com os potenciais clientes (B.A. Sparks, So, & Bradley, 2016). Além da resposta dever ser em tempo oportuno, deve transparecer empatia, escuta ativa (Min, Lim, & Magnini, 2014), um estilo aberto e franco (B.A. Sparks et al., 2016).

De igual modo, os coeficientes de correlação revelam uma relação positiva entre a intensidade de utilização do TripAdvisor e as avaliações positivas através de eWOM, ou seja, quanto maior a utilização desta ferramenta para comunicar com os clientes, maior a tendência para estes fazerem avaliações positivas ($p=0,017$; $r=0,305$). Por outro lado, esta relação não está associada a avaliações negativas.

Se a relação com as avaliações positivas confirma **H1: Existe uma relação positiva entre avaliações positivas através de eWOM e intensidade de utilização das ferramentas de social media**, tal não se confirma para **H4: Existe uma relação inversa entre avaliações negativas através de eWOM e intensidade de utilização das ferramentas de social media**, uma vez que não se verifica qualquer relação.

Quanto às competências para trabalhar com as ferramentas de *social media*, a maioria (acima de 80%) considera que faz um uso adequado e adota-as para aumentar a produtividade, com destaque para a gestão de topo. Ainda assim, uma percentagem relevante (cerca de 10%) dos inquiridos não tem uma opinião formada acerca das suas competências para usar estas ferramentas, o que pode indicar necessidade de formação adequada e comunicação organizacional que promova a sua utilização eficiente.

Analisando a relação entre competências para utilizar ferramentas de *social media* e avaliações eWOM, verifica-se que quanto maior o nível de competências, maior a tendência para os clientes avaliarem positivamente através de eWOM ($p=0,000$; $r=0,622$); não existindo qualquer relação entre as competências e as avaliações negativas.

Também neste caso se confirma **H2: Existe uma relação positiva entre avaliações positivas através de eWOM e aspetos da variável “competência”** e tal não se verifica para **H5: Existe uma relação inversa entre avaliações negativas através de eWOM e**

aspectos da variável “competência”, uma vez que não foi possível estabelecer nenhuma relação.

Este resultado é validado pelo estudo de J. Perez-Aranda, Guerreiro, et al. (2018), que a partir de um conjunto de possíveis preditores de avaliações positivas através de eWOM percebidas por gestores hoteleiros, identificaram a competência, medida pelo uso produtivo e ativo, adoção de tecnologia e conhecimento de *sites* de revisão/avaliação, como o mais importante, pelo que é fundamental a estes aspectos da competência para aumentar a quantidade de avaliações positivas.

Contudo, o título do autor da resposta não parece ter influencia na avaliação dos clientes, pelo que esta função pode ser executada pelos colaboradores responsáveis pelo atendimento ao cliente, desde que tenham competências adequadas, podendo o gestor ser direcionado para tarefas nas quais faça realmente a diferença (B.A. Sparks et al., 2016).

No que se refere ao compromisso para com as ferramentas de *social media*, a maioria das empresas (acima de 65%) procura comunicar com os colaboradores a política de utilização destas ferramentas, tem uma estratégia definida para a sua utilização e dá formação adequada para as usar, ainda que a percentagem de inquiridos que considera ter esta formação seja mais baixa do que os que são da opinião que a política e a estratégia de utilização são eficazes. Também neste caso uma percentagem relevante de inquiridos (cerca de 20%) não tem opinião sobre o compromisso da sua empresa com as ferramentas de *social media* (“não concorda nem discorda”), ou mesmo, não sente que haja compromisso, o que pode influenciar a imagem do hotel e a sua produtividade.

Também com esta variável se verifica uma relação positiva com as avaliações positivas através de eWOM, ficando demonstrado que quanto maior o compromisso com estas ferramentas, maior a tendência para os clientes avaliarem positivamente ($p=0,000$; $r=0,699$). Em sentido contrário, tal relação não se verifica.

Assim, é possível confirmar **H3: Existe uma relação positiva entre avaliações positivas através de eWOM e aspectos da variável “compromisso”** e mais uma vez não se confirma **H6: Existe uma relação inversa entre avaliações negativas através de eWOM e aspectos da variável “compromisso”** por falta de relação entre as variáveis.

No estudo de preditores de avaliações positivas de J. Perez-Aranda, Guerreiro, et al. (2018), o compromisso, medido a partir do treino, planeamento e comunicação, foi

apontado como o segundo preditor mais importante (o primeiro foi a competência). Este compromisso foi ainda verificado por Lee e Song (2010) que referem que os clientes que recebem uma resposta às suas reclamações *online* são mais propensos a avaliar positivamente a empresa do que aqueles que não recebem qualquer resposta. Deste modo, respostas que incluam um pedido de desculpas, uma compensação ou uma ação corretiva contribuem para ajudar a restaurar a imagem positiva da empresa J. Perez-Aranda, Guerreiro, et al. (2018) e a avaliar de forma favorável.

Por conseguinte, no sentido de perceber a influência da competência e do compromisso nas avaliações positivas, de acordo com a percepção dos hoteleiros, J. Perez-Aranda, Guerreiro, et al. (2018) e Javier Perez-Aranda et al. (2017) verificaram que os aspetos relacionados com a competência (uso produtivo e ativo, adoção de tecnologias e conhecimentos acerca dos *sites* de revisão/avaliação) são mais úteis do que os associados ao compromisso (treino, planeamento e comunicação) para explicar as críticas positivas recebidas.

De acordo com Guesalaga (2016), tanto as competências como o compromisso com ferramentas de *social media* têm um grande impacto na gestão das avaliações eWOM. Por sua vez, um estudo de Javier Perez-Aranda et al. (2017) realizado junto de gestores hoteleiros revelou que estes consideram que estão comprometidos com estas plataformas de revisão e são capazes de as utilizar com precisão.

Ainda assim, pela sua importância e para poderem usufruir dos benefícios dos *social media*, as empresas devem promover as competências e o compromisso dos gestores de vendas, ou selecionando gestores com bons conhecimentos e experiência com *social media*, ou treinando os gestores para adquirir estes conhecimentos (por ex. estudando como alcançar diferentes objetivos de estratégias de marketing, estratégias para gerir eWOM, envolvimento e consciencialização).

Relativamente à escolha das variáveis mais relevantes para este estudo, a análise foi dividida em cinco conjuntos. No primeiro encontrava-se a afirmação relacionada com a variável “intensidade de utilização”; no segundo as afirmações associadas à variável “competência”; no terceiro as afirmações relativas à variável “compromisso”; no quarto as associadas a avaliações eWOM positivas; e, por fim, no quinto as associadas a avaliações eWOM negativas.

Deste modo, a análise correlacional canónica não linear destacou aspetos relacionados com a utilização do TripAdvisor como ferramenta de apoio às vendas e ao marketing da empresa (associado à variável “intensidade de utilização”), com o conhecimento das ferramentas de *social media* por parte da gestão de topo (associado à variável “competência”) e com a adoção de uma estratégia de *social media* (associado à variável “compromisso”), correspondentes aos Conjuntos 1, 2 e 3, respetivamente. Relembrando a análise descritiva, verifica-se que a maioria dos gestores inquiridos concorda ou concorda totalmente com estas afirmações.

No que diz respeito aos conhecimentos de ferramentas de *social media*, este resultado contraria o estudo de B.A. Sparks et al. (2016), uma vez que estes autores referem não haver necessidade da resposta a comentários ser realizada pela gestão, podendo esta ficar reservada para outras tarefas. Do ponto de vista do cliente ou potencial cliente, o que ele valoriza é um tempo de resposta curto e uma resposta adequada, empática e franca, não sendo relevante o título do autor da resposta.

Adicionalmente, o sucesso de uma empresa depende da forma como os colaboradores interiorizam a marca e os seus valores, mas também como as suas ações e atividades estão alinhadas com a marca, ou seja, depende do modo com que o colaborador se compromete com a marca (Rokka, Karlsson, & Tienari, 2013). De igual modo, Kaplan e Haenlein (2010) defendem a necessidade de escolher os colaboradores mais aptos para assumirem a responsabilidade de trabalhar com as ferramentas de *social media*, devendo garantir-se que o seu envolvimento é ativo, interessado e honesto. Assim, a necessidade de uma estratégia de *social media* é essencial para adequar os conhecimentos de *social media* às particularidades da empresa hoteleira, trazendo benefícios para a sua reputação. Por conseguinte, do ponto de vista estratégico, devem ser desenvolvidas competências, mas também compromisso organizacional para com as oportunidades de comunicar através dos *social media* (Guesalaga, 2016; Javier Perez-Aranda et al., 2017)

Quanto ao Conjunto 4 e 5, que correspondem respetivamente a “valências positivas e negativas de eWOM” foram considerados extremamente relevantes o facto de os clientes referirem aspetos positivos do hotel e recomendarem a empresa (associados às “valências positivas de eWOM”) e, por outro lado, o facto de os clientes referirem aspetos negativos acerca da empresa. Fazendo a “ponte” com a análise descritiva, verifica-se que a maioria dos gestores inquiridos concorda ou concorda totalmente com os aspetos relacionados

com as valências positivas e discorda ou discorda totalmente com as afirmações relativas às valências negativas, ou seja, segundo os gestores inquiridos os clientes não falaram destas complicações através desta ferramenta.

O facto de os clientes focarem aspetos positivos do hotel e recomendarem a empresa, traduz-se numa possível repetição da visita e no aumento de potenciais clientes (Jalilvand et al., 2012; Mauri & Minazzib, 2013). Atendendo a isso, a estratégia de social media deve focar-se em corresponder às expectativas dos clientes, pois as experiências positivas são facilmente disseminadas, promovendo a imagem favorável do hotel (Mauri & Minazzib, 2013).

No entanto, é sabido que uma avaliação negativa tem consequências desfavoráveis para a imagem do hotel, pelo que um estudo realizado por Min, Lim e Magnini (2014) revela que responder a um comentário negativo de forma empática melhora as classificações da resposta, principalmente se for mais pessoal e parafraseando, em vez de uma resposta genérica. O que fica demonstrado é que uma afirmação que transpareça uma escuta cuidadosa pode influenciar a satisfação dos potenciais clientes.

A partir da identificação dos aspetos mais relevantes de cada variável, que geraram OVERALS, foram definidos dois *clusters* distintos, de acordo com a perceção que os gestores hoteleiros inquiridos possuem da aplicação de ferramentas de *social media* na organização, sendo utilizada como ferramenta o método hierárquico para a análise de *clusters*.

O *cluster* 1 é composto por gestores hoteleiros que têm a perceção de que a sua organização está comprometida com as ferramentas de *social media*, é voltada para a produtividade e para a inovação, o que se reflete na elevada frequência de utilização, na formação que é fornecida, na comunicação e promoção das políticas e das estratégias de *social media* e nas competências da gestão de topo para utilizar estas ferramentas.

De igual modo, os representantes deste *cluster* referem uma tendência para os clientes avaliarem a organização com eWOM com aspetos positivos, recomendações da empresa e das compras online dos seus produtos e com manifestações de orgulho por serem clientes da empresa. Em contrapartida, as avaliações eWOM negativas não são relevantes neste *cluster*, uma vez que a maioria dos clientes não refere aspetos negativos, nem complicações ocorridas nesta empresa.

Desta forma, também aqui se podem verificar as hipóteses de investigação, pois existe uma relação positiva entre as avaliações positivas através de eWOM e intensidade de utilização das ferramentas de *social media* (**H1**), competência na utilização destas ferramentas (**H2**) e compromisso para com a sua adoção (**H3**).

Por sua vez, o *cluster 2* tem características opostas, os gestores hoteleiros pertencentes a este grupo não percebem uma utilização frequente das ferramentas de *social media* na sua organização, que não possui uma estrutura de vendas inovadora nem aposta nas novas ferramentas que melhorem a produtividade da equipa, nem mesmo possui uma política de utilização das ferramentas de *social media* ou uma estratégia de *social media*.

Em relação às avaliações através de eWOM, verifica-se que neste *cluster* existe uma tendência para os clientes referirem aspetos negativos e complicações ocorridas na empresa, ou seja, prevalecem as avaliações negativas. Deste modo, as hipóteses inversas também se verificam, pois as avaliações negativas através de eWOM também se devem à falta de utilização das ferramentas de *social media* (**H4**), às poucas competências (**H5**) e à falta de compromisso para as adotar (**H6**).

Confirma-se assim uma relação estreita entre a intensidade de utilização, a competência e o compromisso com as ferramentas de *social media* e as avaliações positivas através de eWOM, o que vem corroborar os estudos de outros autores que se dedicaram a esta temática (Guesalaga, 2016; Javier Perez-Aranda et al., 2017; J. Perez-Aranda, Guerreiro, et al., 2018).

CAPÍTULO 6. CONCLUSÕES

A indústria do turismo tem vindo a incorporar de forma crescente as ferramentas de *social media* na sua estratégia de marketing, uma vez que fornece informações detalhadas sobre o tipo de acomodação. De igual modo, estas ferramentas são utilizadas pelos clientes para fazer comentários/revisões sobre a sua experiência e pelos potenciais clientes para ajudar na escolha do destino. Ora, um comentário positivo ou negativo dos primeiros pode influenciar a escolha dos segundos, pelo que é fundamental os gestores hoteleiros estarem sensibilizados para a importância desta poderosa ferramenta dos clientes.

No entanto, apesar dos benefícios que os *websites* de revisões podem oferecer aos clientes e hoteleiros, estes últimos não têm apostado de forma consistente na sua utilização, nem têm explorado todas as suas potencialidades.

Atendendo a esta lacuna, este trabalho teve como objetivo analisar alguns aspetos que se relacionam com os tipos de avaliações através de eWOM, o que permitiu identificar os elementos-chave que os gestores hoteleiros percecionam como influenciadores de avaliações e comentários positivos recebidos através destas ferramentas, sendo eles, a intensidade de uso da plataforma TripAdvisor, o compromisso e as competências para utilizar as ferramentas de *social media*.

Deste modo, esta investigação permitiu identificar que fatores mais influenciam as avaliações através de eWOM percecionadas pelos gestores hoteleiros, o que permitiu responder às questões de partida.

Assim, à questão: **De que modo os gestores hoteleiros utilizam o TripAdvisor como ferramenta de apoio às vendas e ao marketing da empresa?** Verificou-se que a maioria dos gestores hoteleiros inquiridos o utilizam e entendem a sua importância para a promoção do seu negócio.

Por sua vez, à questão: **Que perceção têm das competências que possuem e do compromisso com as ferramentas de *social media*?** Os resultados mostraram que a maioria aposta nestas ferramentas de forma consistente e adequada, possuem uma estrutura de vendas inovadora, uma estratégia de *social media*, que fomenta a formação

e com ferramentas que promovem o aumento da produtividade e a sua utilização e uma gestão de topo comprometida com os *social media*.

As respostas a estas questões conduzem-nos à última: **Que relação possuem estas variáveis com as avaliações positivas e negativas através de eWOM?** A partir da análise correlacional foi possível estabelecer uma relação positiva entre as variáveis em estudo e as avaliações positivas, ou seja, quanto maior a intensidade de utilização, a competência e o compromisso, maior as avaliações positivas através de eWOM.

Como os resultados obtidos se focaram mais nas avaliações positivas, este estudo permitiu fornecer aos gestores hoteleiros conhecimento sobre que medidas devem ser implementadas a fim de aumentar este tipo de avaliações e usufruir dos seus benefícios. Assim, se os gestores pretenderem aumentar o nível de avaliações positivas, devem garantir a utilização frequente das plataformas de avaliação/revisão, melhorando as suas competências e comprometendo-se com as ferramentas de *social media*, uma vez que há uma relação positiva e proporcional entre estas variáveis e as avaliações positivas através de eWOM.

Enquadradas nestas variáveis, existem aspetos que sobressaem, como é o caso da necessidade da organização e, mais especificamente, dos gestores de topo terem conhecimentos e utilizarem ferramentas de *social media* e a necessidade de adoção de uma estratégia de *social media*. Fazendo uma utilização frequente e adequada e implementando uma estratégia eficaz e eficiente, aumentará os resultados em termos de avaliações positivas (com foco nos aspetos positivos do hotel) e recomendações, bem como o *rating* em plataformas, como a TripAdvisor, por exemplo.

Esta investigação permitiu ainda definir dois perfis de utilização de *social media*. Por um lado, um grupo de gestores hoteleiros tem uma perceção de utilização e fomento de uma estratégia de *social media*, com uma comunicação e promoção de políticas focadas nas suas ferramentas e nas suas potencialidades. Em sentido oposto, o outro grupo não tem familiaridade com estas ferramentas, não as utilizam de forma frequente e não existe nem políticas nem estratégia focada nos *social media*.

Por conseguinte, o que se verifica é que no primeiro grupo (*cluster 1*) existe uma tendência para os clientes avaliarem a organização com comentários eWOM e recomendações positivos, enquanto que no segundo grupo (*cluster 2*) prevalecem as

avaliações eWOM negativas. Assim, reforça-se a conclusão de que existe uma relação positiva entre as avaliações positivas através de eWOM e intensidade de utilização das ferramentas de *social media*, competência na utilização destas ferramentas e compromisso para com a sua adoção e o contrário também se verifica, ou seja, as avaliações negativas através de eWOM também se devem à falta de utilização das ferramentas de *social media*, às poucas competências e à falta de compromisso para as adotar.

Em suma, cada vez mais há uma necessidade de a área do turismo, fundamentalmente a gestão hoteleira, utilizar de forma consistente e eficiente os *social media* e todas as ferramentas que os compõem. Para tal, é essencial desenvolver competências para as utilizar e tirar o melhor proveito possível, bem como criar um compromisso com estes meios, quer através da comunicação, do desenvolvimento de estratégias, quer através da formação focada em *social media*.

5.1 Limitações da investigação

A maior limitação desta investigação foi o reduzido tamanho da amostra, uma vez que só foi possível garantir 5,7% de taxa de resposta. Este reduzido número de participantes não permitiu realizar uma investigação abrangente, não permitindo sequer uma extrapolação dos resultados. Lamentamos a fraca adesão dos gestores hoteleiros portugueses, uma vez que este estudo permitiria averiguar não só a relação que têm com as redes sociais e com a informação que podem retirar delas, como também a sua perceção de como os clientes os avaliam e que políticas e estratégias de marketing seriam mais adequadas para aumentar a taxa de avaliações positivas.

Outra limitação que podemos apontar prende-se com o tamanho do inquérito e a escala apresentada. Um inquérito demasiado extenso desmotiva o participante a concluir, tornando-se aborrecido e repetitivo. Por sua vez, uma escala de dez pontos torna-se confusa, não se percebe a diferença entre o 1 e o 2, ou o 3 e o 4 e assim sucessivamente. Por isso, uma escala de cinco pontos para um questionário mais curto talvez aumentasse a taxa de adesão.

5.2 Perspetivas futuras

Esta investigação mostrou que não deve ser fechada, muitos outros estudos poderão ter este como ponto de partida. Focando o estudo nas variáveis que se relacionam com avaliações positivas – intensidade de utilização, compromisso e competência – seria interessante fazer um estudo mais aprofundado de cada uma delas. Por exemplo, fará diferença responder um dia depois? Uma semana depois? Em termos de compromisso, como é a estratégia de marketing associada às ferramentas de *social media*? Como se gere esta comunicação com os colaboradores? Relativamente às competências, quais são? Serão adequadas? Será mais importante ter formação mais focada nestas ferramentas ou o ensino superior consegue responder a esta necessidade? Terão estes aspetos influencia sobre as avaliações/comentários?

Outra possível linha de investigação seria a utilização de diversas tipologias de alojamento para perceber o comportamento destas variáveis em hotéis vs alojamento local vs pousada. Para algumas tipologias, a gestão é mais familiar, em muitas não existe um gestor profissional, no entanto possuem *ratings* elevados e boas avaliações. Então o que difere?

Ou perspetiva de estudo seria incluir outras plataformas (TripAdvisor, Booking, Trivago, Expedia, etc.) para aumentar a amostra em estudo e assim conseguir uma representação adequada de gestores hoteleiros.

Em alternativa, a análise de *clusters* poderia ser aplicada a amostras de outros países, para, não só perceber o perfil de utilização, das competências e do compromisso para com as ferramentas de *social media*, mas também comparar os perfis entre vários países.

Este estudo pretendeu contribuir para colmatar uma lacuna existente na literatura, uma vez que pouco se tem estudado sobre o envolvimento da gestão nos *social media*. Deste modo, recomenda-se uma maior utilização dos *social media*, incremento dos conhecimentos das suas ferramentas por parte da gestão de topo, uma maior proatividade no acompanhamento das avaliações e a adoção de uma estratégia de *social media* com os objetivos de aumentar a utilização eficiente e saber lidar com situações que podem comprometer a imagem do hotel. Adicionalmente, os colaboradores responsáveis pela

gestão dos *social media* podem usufruir da informação partilhada nos comentários para alterar estratégias e implementar sugestões aos hotéis que contribuam para melhorar a satisfação dos seus clientes, e gerar uma boa reputação *online*.

BIBLIOGRAFIA

- Alalwan, A. A., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., & Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*, 34, 1177-1190.
- Alves, N. A. (2006). *Investigação por Inquérito* (Ed.). Ponta Delgada: Universidade dos Açores, Departamento de Matemática.
- Antonio, N., Almeida, A. M., Nunes, L., Batista, F., & Ribeiro, R. (2018). Hotel online reviews: creating a multi-source aggregated index. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(12), 3574-3591.
- Arons, M. D. S., Driest, F. v. d., & Weed, K. (2014). The ultimate marketing machine. *Harvard Business Review*, 92(7), 54-63.
- Avant, T. L. (2013). *Responding to Tripadvisor: How Hotel Responses to Negative Online Reviews. Effect Hotel Image, Intent to Stay, and Intent to Return*. (Master), University of South Carolina, South Carolina, USA.
- Bacelar, S. M. (1999). *Amostragem nas Ciências Sociais - Relatório de aula teórico-prática*. Porto: Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Bao, T., & Chang, T. I. S. (2014). Finding disseminators via electronic word of mouth message for effective marketing communications. *Decision Support Systems*, 67, 21-29.
- Becker, K., Nobre, H., & Kanabar, V. (2013). Monitoring and protecting company and brand reputation on social networks: when sites are not enough. *Global Business and Economics Review*, 15(2/3), 293-308.
- Berezan, O., Raab, C., Tanford, S., & Kim, Y.-S. (2013). Evaluating Loyalty Constructs among Hotel Reward Program Members using eWOM. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(2), 198-224.
- Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K., & Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons*, 55(3), 261-271.

- Bolotaeva, V., & Cata, T. (2011). Marketing Opportunities with Social Networks. *Journal of Internet Social Networking and Virtual Communities*, 2011(Article ID 409860), 8 pags.
- Browning, V., So, K. K. F., & Sparks, B. (2013). The Influence of Online Reviews on Consumers' Attributions of Service Quality and Control for Service Standards in Hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), 23-40.
- Chen, Y., Fay, S., & Wang, Q. (2011). The Role of Marketing in Social Media: How Online Consumer Reviews Evolve. *Journal of Interactive Marketing*, 25, 85-94.
- Constantinides, E., & Fountain, S. J. (2008). Web 2.0: Conceptual Foundations and Marketing Issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), 231-244.
- Correia, M. M. (2016). *Modelo de apoio à decisão para a utilização de TIC na otimização da recolha de resíduos recicláveis*. (Dissertação de Mestrado), ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Dellarocas, C. (2003). The digitization of word-of-mouth: promise and challenges of online feedback mechanisms. *Management Science*, 49(10), 1407-1424.
- Deloitte. (2017). *A arte do crescimento*. Acedido a 09/07/2018 em <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/transportation-infrastructure/topics/th/atlas-hotelaria-2017.html>
- Durna, U., Dedeoglu, B. B., & Balikçioglu, S. (2015). The role of servicescape and image perceptions of customers on behavioral intentions in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1728-1748.
- Dwivedi, Y. K., Kapoor, K. K., & Chen, H. (2015). Social media marketing and advertising. *Marketing Reviews*, 15(3), 289-309.
- Felix, R., Rauschnabel, P. A., & Hinsch, C. (2016). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, 70, 118-126.
- Ferrão, F., Reis, E., & Vicente, P. (2001). *Sondagens - A amostra como fator decisivo de qualidade* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Floh, A., Koller, M., & Zauner, A. (2013). Taking a deeper look at online reviews: The asymmetric effect of valence intensity on shopping behaviour. *Journal of Marketing Management*, 29(5-6), 646-670.
- Fonseca, J. J. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: Apostila.
- Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação: da concepção à realização* (5ª ed.). Loures: Lusociências.
- Garrido-Moreno, A., & Lockett, N. (2016). Social Media Use in European Hotels: Benefits and Main Challenges. *Tourism & Management Studies*, 12(1), 172-179.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6 ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Guesalaga, R. (2016). The use of social media in sales: Individual and organizational antecedents, and the role of customer in social media. *Industrial Marketing Management*, 54, 71-79.
- Hair-Junior, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise Multivariada de Dados* (A. S. Sant'Anna & A. C. Neto, Trans.). Porto Alegre: Bookman.
- Hanna, R., Rohm, A., & Critten, V. L. (2011). We're all connected : The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265-273.
- Harrigan, P., Evers, U., Miles, M., & Daly, T. (2017). Customer engagement with tourism social media brands. *Tourism Management*, 59(597-609).
- Harwood, T., Garry, T., & Broderick, A. (2008). *Relationship marketing : perspectives, dimensions and contexts*. London: McGraw-Hill Higher Education.
- Heidemann, J., Klier, M., & Probst, F. (2012). Online social networks: A survey of a global phenomenon. *Computer Networks*, 56, 3866-3878.
- IBM. (s/d). Nonlinear Canonical Correlation Analysis (OVERALS). Acedido a 13/05/2019 em https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/en/SSLVMB_24.0.0/spss/categories/idh_over.html#idh_over

- INE. (2017). *Atividade Turística. Dezembro de 2016*. Acedido a 10/01/2018
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=249885665&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt
- Jalilvand, M. R., Samiei, N., Dini, B., & Manzari, P. Y. (2012). Examining the structural relationships of electronic word of mouth, destination image, tourist attitude toward destination and travel intention: An integrated approach. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1), 134-143.
- Jeong, H.-J., & Koo, D.-M. (2015). Combined effects of valence and attributes of e-WOM on consumer judgment for message and product. *Internet Research*, 25(5), 2-29.
- Jiménez, F. R., & Mendoza, N. A. (2013). Too Popular to Ignore: The Influence of Online Reviews on Purchase Intentions of Search and Experience Products. *Journal of Interactive Marketing*, 27, 226-235.
- Kannan, P. K., & Li, H. A. (2017). Digital marketing: A framework, review ad research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34, 22-45.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Kim, J., Naylor, G., Sivada, E., & Sugumaran, V. (2015). The unrealized value of incentivized eWOM recommendations. *Marketing Letters*, 27(3), 411-421.
- Kim, W. G., Lim, H., & Brymer, R. A. (2015). The effectiveness of managing social media on hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 165-171.
- Konuk, F. A., & Konuk, F. (2013). The Relationship between Service Quality, Economic and Switching Costs in Retail Banking. *Business Systems Review*, 2(1), 1-16.
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C., & Piercy, N. (2013). *Principles of marketing* (6th European ed.). Harlow: Person.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2013). *E-commerce: business, technology, society* (9th Ed ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Lee, K.-T., & Koo, D.-M. (2012). Effects of attribute and valence of e-WOM on message adoption: Moderating roles of subjective knowledge and regulatory focus. *Computers in Human Behavior*, 28(5), 1974-1984.
- Lee, M., & Youn, S. (2009). Electronic word of mouth: how eWOM platforms influence consumer product judgment. *International Journal of Advertising*, 28(3), 473-499.
- Lee, Y. L., & Song, S. (2010). An empirical investigation of electronic word-of-mouth: Informational motive and corporate response strategy. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1073-1080.
- Levy, S. E., Duan, W., & Boo, e. S. (2013). An Analysis of One-Star Online Reviews and Responses in the Washington, D.C., Lodging Market. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 49-63.
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458-468.
- López, M., & Sicilia, M. (2014). Determinants of E-WOM Influence: The Role of Consumers' Internet Experience. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 9(1).
- Luz, C. S. (2016). *O Perfil do Presidente da Câmara Municipal de Faro na perspetiva dos eleitores. Um contributo multidimensional ao marketing eleitoral.* (Dissertação de Mestrado), Universidade do Algarve, Portimão.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (7ª ed.). Lisboa: ReportNumber.
- Mauri, A. G., & Minazzib, R. (2013). Web reviews influence on expectations and purchasing intentions of hotel potential customers. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 99-107.
- Mayfield, A. (2008). *What is social media?* In icrossing (Ed.). Acedido a 15/06/2018 em http://www.icrossing.com/uk/sites/default/files_uk/insight_pdf_files/What%20is%20Social%20Media_iCrossing_ebook.pdf

- Mayzlin, D., Dover, Y., & Chevalier, J. (2014). Promotional reviews: an empirical investigation of online review manipulation. *American Economic Review Papers and Proceedings*, 104(8), 2421-2455.
- Min, H., Lim, Y., & Magnini, V. P. (2014). Factors Affecting Customer Satisfaction in Responses to Negative Online Hotel Reviews: The Impact of Empathy, Paraphrasing, and Speed. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(2), 223-231.
- Molinillo, S., Ximénez-de-Sandoval, J. L., Fernández-Morales, A., & Coca-Stefaniak, A. (2016). Hotel Assessment through Social Media: The case of TripAdvisor. *Tourism & Management Studies*, 12(1), 15-24.
- Munzel, A., & Kunz, W. H. (2014). Customer-to-Customer Interactions within Online Review Sites: A Typology of Contributors. *Customer & Service Systems*, 1, 69-75.
- Ngo-Ye, T. L., & Sinha, A. P. (2014). The influence of reviewer engagement characteristics on online review helpfulness: A text regression model. *Decision Support Systems*, 61, 47-58.
- Nieto, J., Hernández-Maestro, R. M., & Muñoz-Gallego, P. A. (2014). Marketing decisions, customer reviews, and business performance: The use of the Toprural website by Spanish rural lodging establishments. *Tourism Management*, 45, 115-123.
- Park, S.-Y., & Allen, J. P. (2013). Responding to Online Reviews: Problem Solving and Engagement in Hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(1), 64-73.
- Perez-Aranda, J., Anaya-Sanchez, R., & Ruizalba, J. (2017). Predictors of review sites usage un hotels. *Tourism & Management Studies*, 13(2), 52-59.
- Perez-Aranda, J., Guerreiro, M. M., & Mendes, J. C. (2018). Predictors of positive reviews on hotels. Hoteliers` perception. *Online Information Review*, 42(2), 146-160.
- Perez-Aranda, J., Vallespín, M., & Molinillo, S. (2018). A proposal for measuring hotels' managerial responses to User-Generated-Content Reviews. *Tourism & Management Studies*, 14(SI1), 7-16.

- Quintal, G. M. (2006). *Análise de clusters aplicada ao Sucesso/Insucesso em Matemática*. (Mestrado Mestrado), Universidade da Madeira, Funchal.
- Racherla, P., Connolly, D. J., & Christodoulidou, N. (2013). What Determines Consumers' Ratings of Service Providers? An Exploratory Study of Online Traveler Reviews. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22, 135-161.
- Rokka, J., Karlsson, K., & Tienari, J. (2013). Balancing acts: Managing employees and reputation in social media *Journal of Marketing Management*, 30(7-8), 802-827.
- Rosario, A. H., Gálvez-Rodríguez, M. M., & Caba-Pérez, M. C. (2013). Development of social media and web 2.0 in the top hotel chains. *Tourism & Management Studies*, 9(1), 13-19.
- Sahelices-Pinto, C., & Rodríguez-Santos, C. (2014). E-WoM and 2.0 Opinion Leaders. *Journal of Food Products Marketing*, 20(3), 244-261.
- Salvi, F., Cantalops, A. S., & Cardona, J. R. (2013). Los Impactos del eWOM en Hoteles *REDMARKA UIMA, Año IV*, 6(2), 3-17.
- So, K. K., King, C., & Sparks, B. (2014). Customer engagement with tourism Brands: Scale development and validation. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(3), 304-329.
- Soares, A. M., Pinho, J. C., & Nobre, H. (2012). From Social to Marketing Interactions: The role of Social Networks *Journal of Transnational Management*, 17(2), 45-62.
- Sparks, B. A., Perkins, H. E., & Buckley, R. (2013). Online travel reviews as persuasive communication: The effects of content type, source, and certification logos on consumer behavior. *Tourism Management*, 39, 1-9.
- Sparks, B. A., So, K. K. F., & Bradley, G. L. (2016). Responding to negative online reviews: The effects of hotel responses on customer inferences of trust and concern. *Tourism Management*, 53, 74-85.
- Stojanovic, I., Andreu, L., & Curras-Peérez, R. (2018). Effects of the intensity of use of social media on brand equity: An empirical study in a tourist destination. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(1), 83-100.

- Sun, S.-Y., & Chen, L.-S. (2014). Exploring the Servicing Effectiveness of Social Media in Customers' Electronic Word of Mouth (eWOM). *The International Journal of Organizational Innovation*, 6(3), 63-67.
- Tanford, S., Raab, C., & Kim, Y. (2011). The influence of reward program membership and commitment on hotel loyalty. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(3), 279-307.
- TripAdvisor. (2016). Fact sheet. Acedido a 18/05/2018 em http://www.TripAdvisor.com/PressCenter-c4-Fact_
- Turismo.de.Portugal. (2018). *Turismo em Portugal, 2017*. Disponível em 15/03/2019 em <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/An%C3%A1lises/Economia/turismo-em-portugal-2017.pdf>
- Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2015). *Social Media Marketing* (2nd ed.). New York: Sage.
- Valck, K. D., Bruggen, G. H. v., & Wierenga, B. (2009). Virtual Communities: A Marketing Perspective. *Decision Support Systems*, 47(3), 185-203.
- Verhagen, T., Nauta, A., & Feldberg, F. (2013). Negative online word-of-mouth: Behavioral indicator or emotional release? *Computers in Human Behavior*, 29, 1430-1440.
- Viglia, G., Minazzi, R., & Buhalis, D. (2016). The influence of e-word-of-mouth on hotel occupancy rate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 2035-2051.
- Voyer, P. A., & Ranaweera, C. (2015). The impact of word of mouth on service purchase decisions. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(5), 636-656.
- Weilin, L., & Svetlana, S. (2015). User-Generated Content as a Research Mode in Tourism and Hospitality Applications: Topics, Methods, and Software. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(2), 119-154.
- World Travel & Tourism Council, W. (2017). *Travel & Tourism. Economic Impact 2018 - Portugal*. Acedido a 18/02/2019 em <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2018/portugal2018.pdf>

- Wu, C., Che, H., Chan, T. Y., & Lu, X. (2015). The Economic Value of Online Reviews. *Marketing Science, 34*(5), 739-754.
- Wu, W. Y., & Sukoco, B. M. (2010). Why should I share? Examining consumers' motives and trust on knowledge sharing. *Journal of Computer Information System, 50*(4), 11-19.
- Xiang, Z., Du, Q., Ma, Y., & Fan, W. (2017). A comparative analysis of major online review platforms: implications for social media analytics in hospitality and tourism. *Tourism Management, 58*, 51-65.
- Ye, Q., Cheng, Z. J., & Fang, B. (2013). Learning from other buyers: The effect of purchase history records in online marketplaces. *Decision Support Systems, 56*, 502-512.
- Yoo, C. W., Sanders, G. L., & Moon, J. (2013). Exploring the effect of e-WOM participation on e-Loyalty in e-commerce. *Decision Support Systems, 55*, 669-678.
- Yoo, K.-H., & Gretzel, U. (2008). What Motivates Consumers to Write Online Travel Reviews? *Information Technology & Tourism, 10*, 283-295.
- Zhang, Y., & Vásquez, C. (2014). Hotels' responses to online reviews: Managing consumer dissatisfaction. *Discourse, Context and Media, 6*, 54-64.
- Zhao, X. R., Wang, L., Guo, X., & Law, R. (2015). The influence of online reviews to online hotel booking intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27*(6), 1343-1364.

APÊNDICES

Apêndice I – Pedido de Colaboração enviado aos Diretores dos Hotéis

Exmo(a). Senhor(a) Diretor(a),

O meu nome é Francisco Alexandre Chalaça Lopes da Ponte, encontro-me a frequentar o Mestrado em Marketing Management, na Faculdade de Economia, na Universidade do Algarve.

Em parceria com o Grupo de Pesquisa de Estratégias de Marketing Online da Universidade de Málaga (Espanha), inserindo a sua atividade de pesquisa e transferência de conhecimento, estamos a desenvolver uma investigação sobre a gestão da e-WOM (comentários online) no setor hoteleiro.

Para medir o impacto das ferramentas de reputação online na atual gestão hoteleira foi desenvolvido um inquérito por questionário com base em extensa revisão da literatura. Com o preenchimento deste instrumento de recolha de dados estará a contribuir para aumentar o conhecimento sobre esta matéria e, assim, para a melhoria dos procedimentos a adotar neste tipo de organizações.

Para responder ao questionário bastará abrir o [link](#) abaixo, preencher os campos respectivos e submeter no final.

Link: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScIIIwAvTKcihHy6TPXzRen-VtcZO1r6OyrxEHATvXMIUPyDA/viewform>



[O IMPACTO DAS FERRAMENTAS DE REPUTAÇÃO ONLINE NA ATUAL GESTÃO HOTELEIRA](#)

docs.google.com

O presente inquérito, tem por objetivo analisar o impacto das ferramentas de Reputação Online e o e-WOM no desempenho dos serviços hoteleiros e nos respetivos planos de melhoria contínua. O estudo, levado a cabo num projeto de dissertação do mestrado em Marketing Management da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve cujo tema - O impacto do TripAdvisor nos processos de decisão do gestor hoteleiro em Portugal - estará integrado num estudo em parceria entre a Universidade do Algarve e a Universidade de Málaga que procura aprofundar o tema na Península Ibérica.

Este questionário contempla 4 seções e não demorará mais de 15 minutos para responder.

Os participantes que mostrarem interesse em receber os resultados do estudo receberão uma cópia do relatório final com os resultados alcançados.

Este questionário é anónimo, garantindo-se total confidencialidade e gestão rigorosa dos dados recolhidos.

Na expectativa de uma resposta favorável, subscrevo-me com os melhores cumprimentos,

Francisco Ponte

Apêndice II – Inquérito por questionário



Este inquérito por questionário tem como objetivo analisar percepções acerca do impacto da utilização do Tripadvisor do desempenho dos serviços hoteleiros.

I. Características da Unidade Hoteleira

1. Categoria	<input type="checkbox"/> 3 Estrelas <input type="checkbox"/> 4 Estrelas <input type="checkbox"/> 5 Estrelas <input type="checkbox"/> Hotel de Luxo <input type="checkbox"/> Outro
2. Número de camas	<input type="checkbox"/> < 100 camas <input type="checkbox"/> 101 - 150 camas <input type="checkbox"/> 151 - 300 camas <input type="checkbox"/> > 300 camas
3. Número de colaboradores	<input type="checkbox"/> < 10 colaboradores <input type="checkbox"/> 11 - 50 colaboradores <input type="checkbox"/> > 50 colaboradores
4. Estrutura organizativa	<input type="checkbox"/> Hotel Independente <input type="checkbox"/> Membro de uma associação independente de hotéis <input type="checkbox"/> Membro de uma cadeia hoteleira <input type="checkbox"/> Hotel Franchisado

II Intensidade de utilização do TripAdvisor

5. Escolha o número que melhor descreve a utilização do TripAdvisor como ferramenta de apoio às vendas e ao marketing da empresa:

1 - Min										10 - Max
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III Competência

	1 – Discordo totalment e										10 – Totalmen te de acordo
6. A minha organização faz um uso adequado das ferramentas de Social Media;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. A minha estrutura de vendas é inovadora e	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Este inquérito por questionário tem como objetivo analisar percepções acerca do impacto da utilização do Tripadvisor do desempenho dos serviços hoteleiros.

adota novas ferramentas que melhoram a produtividade da equipa.										
8. A gestão de topo da minha organização é conhecedora das ferramentas de social media.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Os líderes da minha organização usam ferramentas de Social Media:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV Compromisso										
	1 - Discordo totalmente									10 - Totalmente de acordo
10. A minha organização comunicou-me a política de utilização das ferramentas de social media;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. A minha organização tem uma estratégia de social media;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Recebi formação para utilizar ferramentas de Social Media;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Acredito que a estratégia de "user generated content" praticada no meu hotel está assente nos seguintes pilares:

V. Caracterização da Reputação Online genérica do hotel

	1 - Discordo totalmente									10 - Totalmente de acordo

Este inquérito por questionário tem como objetivo analisar percepções acerca do impacto da utilização do Tripadvisor do desempenho dos serviços hoteleiros.

1. Saber os locais onde os clientes enviam ou consultam reviews genéricas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Saber os locais onde os clientes enviam ou consultam reviews específicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Conhecer os espaços onde os clientes pontuam aspetos específicos do hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VI Avaliação das alterações

5. Evolução existente no número de comentários ...

1 - Mín										10 - Máx
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VII Determinação do alcance de uma publicação ...

	1 - Discordo totalmen te									10- Totalmen te de acordo
6. Respondo prontamente a comentários positivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Agradeço as avaliações feitas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Respondo ao comentário de forma personalizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Destaco os aspetos positivos e na avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Escrevo comentários específicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Agradeço as avaliações que são feitas no hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Pedir desculpa por situações menos positivas que tenham ocorrido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Este inquérito por questionário tem como objetivo analisar percepções acerca do impacto da utilização do Tripadvisor do desempenho dos serviços hoteleiros.

13. Justifico as causas que levaram a uma avaliação mais baixa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Sugiro um posterior contacto com o hotel para resolver as questões que causaram uma baixa avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Partilho informações sobre ações corretivas destinadas a corrigir as baixas avaliações recebidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Compenso o cliente (monetariamente ou de outras formas) pelo inconveniente causado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VIII Comparação em relação a concorrência										
	1 – Discord o Totalme nte									1 – Concor do Totalme nte
18. A gestão dos comentários dá prioridade aos serviços que contribuem diretamente para a perceção de qualidade do hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. A gestão de comentários <i>online</i> é realizada conforme os padrões de qualidade estipulados;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. As boas práticas dos hotéis concorrentes são identificadas e comparadas com o	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Este inquérito por questionário tem como objetivo analisar percepções acerca do impacto da utilização do Tripadvisor do desempenho dos serviços hoteleiros.

desempenho do meu hotel;										
17. Convido os clientes para voltar ao hotel;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Revisão de metodologias de classificação nos sites de Reputação Online										
	1 – Discordo Totalmente									1 – Concordo Totalmente
18. Sou conhecedor das escalas de avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Sou conhecedor das escalas ou subescalas da classificação específica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Sou conhecedor dos elementos sugeridos objeto de avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Sou conhecedor dos fatores incluídos no posicionamento e classificação do hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escala de avaliação da reputação										
22. Coloco informação em todo o hotel, identificando em que sites de reputação online o hotel está presente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Coloco informação, identificando em que sites de reputação online o hotel está presente no estacionário do hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Envio email com lembretes para o clientes colocarem os seus comentários nos sites de reputação online	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Este inquérito por questionário tem como objetivo analisar percepções acerca do impacto da utilização do Tripadvisor do desempenho dos serviços hoteleiros.

25. Uso programas e aplicações para medir os resultados da reputação online;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De acordo com o desempenho do hotel, acredito:										
Cliente										
26. O cliente é fidelizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. O cliente está satisfeito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Os nossos produtos e serviços têm valor para o cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. O cliente está disposto a voltar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Performance Financeira										
30. A nossa quota de Mercado está a crescer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. As nossas vendas estão a crescer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. O nosso custo de distribuição está a baixar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. O nosso ROI está a crescer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Performance da Marca										
34. Os clientes reconhecem a marca;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Os clientes confiam na marca;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Este inquérito por questionário tem como objetivo analisar percepções acerca do impacto da utilização do Tripadvisor do desempenho dos serviços hoteleiros.

36. Os clientes identificam-se com a marca;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Os clientes recomendam a marca;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Os clientes gostam da marca (vínculo afetivo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Os clientes associam uma boa reputação à marca;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Os clientes valorizam a marca;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De acordo com o e-WOM da empresa, acredito que:

Intensidade

	1 – Discordo Totalmen te									10 – Concord o totalment e
41. Os clientes falaram desta empresa muito mais frequentemente do que qualquer outra empresa de serviços eletrónicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Os clientes falaram desta empresa muito mais frequentemente do que as empresas de qualquer outro tipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Os clientes falaram desta empresa a outras pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Valências positivas

44. Os clientes recomendaram esta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Este inquérito por questionário tem como objetivo analisar percepções acerca do impacto da utilização do Tripadvisor do desempenho dos serviços hoteleiros.

43. Os clientes falam dos aspetos positivos desta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Os clientes estão orgulhosos de dizer aos outros que são clientes desta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Os clientes recomendam fortemente a compra online de produtos desta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Os clientes referem, na sua maioria, aspetos positivos no hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valências negativas										
50. A maioria dos clientes refere aspetos negativos sobre a empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Os clientes falaram sem complicações desta empresa a outros:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conteúdo										
52. Os clientes discutem a facilidade de utilização do website;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Os clientes discutem a segurança das transações e seu site na Internet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Os clientes discutem os preços dos produtos oferecidos;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Os clientes discutem a variedade dos produtos oferecidos;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Este inquérito por questionário tem como objetivo analisar percepções acerca do impacto da utilização do Tripadvisor do desempenho dos serviços hoteleiros.

36. Os clientes discutem a qualidade dos produtos oferecidos;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Os clientes discutem a facilidade das transações online;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Os clientes falam da entrega rápida;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Os clientes falam da notoriedade da empresa;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Apêndice III – Análise descritiva sumária das restantes variáveis do inquérito por questionário

		1 - Discordo totalmente		2		3		4		5		6		7		8		9		10 - Totalmente de acordo		N	Total (%)	Mediana	Moda
Questões		Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%				
Reputação Online	Saber os locais onde os clientes enviam ou consultam reviews genéricas	0	0	0	0	0	0	2	3,3	2	3,3	7	11,7	11	18,3	13	21,7	18	30	7	11,7	60	100	8,00	9,00
	Conhecer os espaços onde os clientes pontuam aspetos específicos do hotel	0	0	0	0	0	0	1	1,7	3	5	4	6,7	10	16,7	12	20	21	35	9	15	60	100	8,50	9,00

		1 - Discordo totalmente		2		3		4		5		6		7		8		9		10 - Totalmente de acordo		N	Total (%)	Mediana	Moda
Questões		Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%				
Avaliação das alterações	Evolução existente no número de comentários	0	0	0	0	0	0	2	3,3	3	5	5	8,3	15	25	12	20	17	28,3	6	10	60	100	8,00	9,00

Questões	1 - Discordo totalmente		2		3		4		5		6		7		8		9		10 - Totalmente de acordo		N	Total (%)	Mediana	Moda
	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%						
Respondo prontamente a comentários positivos	0	0	1	1,7	2	3,3	1	1,7	2	3,3	6	10	13	21,7	13	21,7	10	16,7	12	20	60	100	8,00	7,00
Agradeço as avaliações feitas	0	0	2	3,3	1	1,7	1	1,7	2	3,3	4	6,7	8	13,3	10	16,7	16	26,7	16	26,7	60	100	9,00	9,00
Respondo ao comentário de forma personalizada	1	1,7	0	0	2	3,3	0	0	3	5	5	8,3	10	16,7	16	26,7	10	16,7	13	21,7	60	100	8,00	8,00
Destaco os aspetos positivos e construtivos na avaliação	0	0	0	0	2	3,3	1	5	2	3,3	5	8,3	3	5	22	36,7	10	16,7	15	25	60	100	8,00	8,00
Escrevo comentários específicos	0	0	1	1,7	0	0	2	3,3	2	3,3	6	10	13	21,7	18	30	8	13,3	10	16,7	60	100	8,00	8,00
Agradeço as avaliações que são feitas ao hotel	1	1,7	1	1,7	1	1,7	2	3,3	1	1,7	3	5	6	10	13	21,7	16	26,7	16	26,7	60	100	9,00	9,00
Peço desculpa por situações menos positivas que possam ter ocorrido	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1,7	4	6,7	6	10	14	23,3	9	15	26	43,3	60	100	9,00	10,00
Justifico as causas que levaram a uma avaliação mais baixa	0	0	0	0	3	5,1	1	1,7	2	3,4	7	11,9	8	13,6	16	27,1	9	15,3	13	22	59	100	8,00	8,00
Sugiro um posterior contacto com o hotel para resolver as questões que causaram uma baixa avaliação	0	0	0	0	1	1,7	3	5,1	6	10,2	1	1,7	8	13,6	13	22	9	15,3	18	30,5	59	100	8,00	10,00
Partilho informações sobre ações corretivas destinadas a corrigir	0	0	0	0	0	0	1	1,7	5	8,6	5	8,6	12	20,7	13	22,4	11	19	11	19	58	100	8,00	8,00

Alcance de uma publicação

		1 - Discordo totalmente		2		3		4		5		6		7		8		9		10 - Totalmente de acordo				
Questões	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	N	Total (%)	Mediana	Moda
	Sou conhecedor das escalas e sub-escalas de classificação específicas	0	0	0	0	0	0	3,3	2	3,3	3	5	16	26,7	15	25	16	26,7	6	10	60	100	8,00	7,00
	Sou conhecedor de elementos sugeridos objeto de avaliação	0	0	0	0	0	0	1,7	2	3,3	2	3,3	9	15	21	35	18	30	7	11,7	60	100	8,00	8,00
	Sou conhecedor dos fatores incluídos no posicionamento e classificação do hotel	0	0	0	0	0	0	1,7	3	5	2	3,3	6	10	20	33,3	20	33,3	8	11,7	60	100	8,00	8,00

		1 - Discordo totalmente		2		3		4		5		6		7		8		9		10 - Totalmente de acordo		N	Total (%)	Mediana	Moda
Questões		Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%				
Escalas de avaliação	Coloco informação em todo o hotel, identificando em que sites de reputação online o hotel está presente	0	0	2	3,3	1	1,7	4	6,7	4	6,7	4	6,7	15	25	10	16,7	7	11,7	13	21,7	60	100	7,50	7,00
	Coloco informação, identificando em que sites de reputação online o hotel está presente no estacionamento do hotel	0	0	1	1,7	2	3,3	2	3,3	1	1,7	5	8,3	15	25	11	18,3	11	18,3	12	20	60	100	8,00	7,00
	Envio lembretes aos clientes para colocarem as suas avaliações nos sites de reputação online	3	5	4	6,7	3	5	2	3,3	7	11,7	5	8,3	8	13,3	9	15	7	11,7	12	20	60	100	7,00	10,00
	Uso programas e aplicações para medir os resultados da reputação online	1	1,7	3	5	2	3,3	1	1,7	2	3,3	4	6,7	8	13,3	14	23,3	11	18,3	14	23,3	60	100	8,00	8,00

		1 - Discordo totalmente		2		3		4		5		6		7		8		9		10 - Totalmente de acordo		N	Total (%)	Mediana	Moda
Questões		Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%				
Cliente	Existem clientes fidelizados	1	1,7	0	0	0	0	1	1,7	3	5	5	8,3	6	10	18	30	15	25	11	18,3	60	100	8,00	8,00
	Os clientes estão satisfeitos	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3,3	1	1,7	6	10	17	28,3	23	38,3	11	18,3	60	100	9,00	9,00
	Os nossos produtos e serviços têm valor para o cliente	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3,3	2	3,3	6	10	15	25	19	31,7	16	26,7	60	100	9,00	9,00
	O cliente pretende voltar	0	0	0	0	0	0	2	3,3	1	1,7	0	0	5	8,3	16	26,7	27	45	9	15	60	100	9,00	9,00

		1 - Discordo totalmente		2		3		4		5		6		7		8		9		10 - Totalmente de acordo		N	Total (%)	Mediana	Moda
Questões		Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%				
Performance Financeira	A quota de mercado está a crescer	0	0	0	0	0	0	1,	1,7	2	3,3	7	11,7	15	25	17	28,3	9	15	9	15	60	100	8,00	8,00
	As vendas estão a crescer	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1,7	7	11,7	15	25	18	30	11	18,3	8	13,3	60	100	8,00	8,00
	O custo de distribuição está a baixar	1	1,7	0	0	3	5	7	11,7	4	6,7	8	13,3	21	35	7	11,7	6	10	3	5	60	100	7,00	7,00
	O ROI está a crescer	0	0	0	0	0	0	2	3,3	9	15	9	15	14	23,3	10	16,7	11	18,3	5	8,3	60	100	7,00	7,00

		1 - Discordo totalmente		2		3		4		5		6		7		8		9		10 - Totalmente de acordo					
Questões	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	N	Total (%)	Mediana	Moda	
																									Performance
Os clientes confiam na marca	0	0	0	0	0	0	1	1,7	1	1,7	3	5	9	15	13	21,7	22	36,7	11	18,3	60	100	9,00	9,00	
Os clientes identificam-se com a marca	0	0	0	0	1	1,7	0	0	3	5	5	8,3	7	11,7	17	28,3	20	33,3	7	11,7	60	100	8,00	9,00	
Os clientes recomendam a marca	0	0	0	0	1	1,7	1	1,7	3	5	5	8,3	6	10	21	35	16	26,7	7	11,7	60	100	8,00	8,00	
Os clientes têm um vínculo afetivo com a marca	0	0	0	0	0	0	2	3,3	4	6,7	4	6,7	13	21,7	14	23,3	16	26,7	7	11,7	60	100	8,00	9,00	
Os clientes associam uma boa reputação à marca	0	0	0	0	0	0	1	1,7	2	3,3	3	5	5	8,3	19	31,7	21	35	9	15	60	100	8,50	9,00	
Os clientes valorizam a marca	0	0	0	0	0	0	1	1,7	2	3,3	3	5	5	8,3	21	35	18	30	10	16,7	60	100	8,00	8,00	

		1 - Discordo totalmente		2		3		4		5		6		7		8		9		10 - Totalmente de acordo					
Questões	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	N	Total (%)	Mediana	Moda	
																									e-WOM da empresa
Os clientes falaram desta empresa a outras pessoas	0	0	0	0	0	0	1	1,7	1	1,7	5	8,3	12	20	23	38,3	11	18,3	7	11,7	60	100	8,00	8,00	

		1 - Discordo totalmente		2		3		4		5		6		7		8		9		10 - Totalmente de acordo					
Questões	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	N	Total (%)	Mediana	Moda	
																									Valências Positivas
Os clientes falaram de aspetos positivos desta empresa	0	0	0	0	0	0	1,7	2	3,3	4	6,7	9	15	15	25	21	35	8	13,3	60	100	8,00	9,00		
Os clientes estão orgulhosos ao dizer a outros que são clientes desta empresa	0	0	0	0	0	0	0	1,7	1	1,7	6	10	12	20	23	38,3	15	25	3	5	60	100	8,00	8,00	
Os clientes recomendam fortemente a compra online de produtos desta empresa	0	0	0	0	0	0	1,7	5	8,3	6	10	13	21,7	18	30	14	23,3	3	5	60	100	8,00	8,00		
Os clientes referem na sua maioria aspetos positivos no hotel	0	0	0	0	0	0	0	2	3,3	5	8,3	11	18,3	14	23,3	18	30	10	16,7	60	100	8,00	9,00		

		1 - Discordo totalmente		2		3		4		5		6		7		8		9		10 - Totalmente de acordo					
Questões		Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	N	Total (%)	Mediana	Moda
Valências Negativas	A maioria dos clientes referem aspetos negativos sobre a empresa	9	15	17	23,8	15	25	5	8,3	4	6,7	2	3,3	3	5	1	1,7	4	6,7	0	0	60	100	3,00	2,00
	Os clientes falaram de complicações ocorridas nesta empresa a outros	5	8,3	16	26,7	13	21,7	9	15	3	5	5	8,3	4	6,7	4	6,7	1	1,7	0	0	60	100	3,00	2,00

		1 - Discordo totalmente		2		3		4		5		6		7		8		9		10 - Totalmente de acordo					
Questões	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	Freq. Abs.	%	N	Total (%)	Mediana	Moda	
Conteúdo	Os clientes discutem a facilidade de utilização e compra no seu website	1	1,7	1	1,7	3	5	5	8,3	5	8,3	7	11,7	11	18,3	16	26,7	6	10	5	8,3	60	100	7,00	8,00
	Os clientes discutem a segurança das transações ocorridas no seu website	1	1,7	2	3,3	3	5	5	8,3	6	10	7	11,7	15	25	12	20	5	8,3	4	6,7	60	100	7,00	7,00
	Os clientes comentam os preços dos produtos oferecidos	0	0	1	1,7	1	1,7	2	3,3	9	15	10	16,7	9	15	16	26,7	7	11,7	5	8,3	60	100	7,00	8,00
	Os clientes comentam a variedade de produtos oferecidos	0	0	0	0	2	3,3	2	3,3	4	6,7	6	10	12	20	21	35	9	15	4	6,7	60	100	8,00	8,00
	Os clientes discutem a qualidade dos produtos oferecidos	0	0	0	0	3	5	2	3,3	3	5	4	6,7	10	16,7	19	31,7	12	20	7	11,7	60	100	8,00	8,00
	Os clientes discutem a facilidade das transações online	1	1,7	2	3,3	1	1,7	4	6,7	5	8,3	6	10	13	21,7	16	26,7	6	10	6	10	60	100	7,00	8,00
	Os clientes comentam a notoriedade da empresa	0	0	1	1,7	1	1,7	1	1,7	3	5	5	8,3	12	20	20	33,3	14	23,3	3	5	60	100	8,00	8,00

Apêndice IV – Análise da Correlação Canônica Não Linear – Informação adicional (Ajustes)

		Ajuste								
		Ajustes múltiplos			Ajuste único			Perda única		
		Dimensão		Soma	Dimensão		Soma	Dimensão		Soma
Definir		1	2		1	2		1	2	
1	Intensidade de utilização do TripAdvisor - Escolha o número que melhor descreve a utilização do TripAdvisor como ferramenta de apoio às vendas e ao marketing da empresa ^a	,642	,046	,688	,642	,001	,642	,000	,045	,045
2	Competência - A minha organização faz um uso adequado das ferramentas de Social Media ^a	,400	,079	,478	,397	,074	,471	,003	,004	,007
	Competência - A minha estrutura de vendas é inovadora e adota novas ferramentas que melhoram a produtividade da equipa. ^a	,196	,034	,230	,193	,031	,224	,003	,004	,007
	Competência - A gestão de topo da minha empresa é conhecedora das ferramentas de social media. ^a	,093	1,214	1,307	,083	1,211	1,294	,011	,003	,014

	Competência - A gestão de topo da minha empresa utiliza ferramentas de social media ^a	,021	,219	,240	,012	,212	,224	,009	,007	,016
3	Compromisso - A minha empresa comunicou-me a política de utilização das ferramentas de social media ^a	,177	1,295	1,472	,141	1,253	1,395	,036	,042	,078
	Compromisso - A minha empresa tem uma estratégia de social media ^a	,645	,253	,898	,636	,204	,839	,009	,050	,059
	Compromisso - Recebi formação para usar ferramentas de social media ^a	,228	,245	,474	,223	,101	,324	,006	,144	,150
4	Valências Positivas - Os clientes recomendaram esta empresa ^a	,157	,897	1,054	,146	,896	1,042	,011	,002	,012
	Valências Positivas - Os clientes falaram de aspetos positivos desta empresa ^a	,125	,022	,147	,091	,014	,105	,034	,007	,042
	Valências Positivas - Os clientes estão orgulhosos ao dizer a outros que são clientes desta empresa ^a	,050	,014	,064	,048	,005	,054	,001	,009	,010

	Valências Positivas - Os clientes recomendam fortemente a compra online de produtos desta empresa ^a	,126	,008	,133	,104	,004	,107	,022	,004	,026
	Valências Positivas - Os clientes referem na sua maioria aspetos positivos no hotel ^a	,591	,043	,634	,584	,038	,623	,007	,005	,011
5	Valências Negativas - A maioria dos clientes referem aspetos negativos sobre a empresa ^a	,120	2,127	2,248	,059	2,108	2,166	,061	,020	,081
	Valências Negativas - Os clientes falaram de complicações ocorridas nesta empresa a outros ^a	,102	1,915	2,017	,004	1,899	1,903	,098	,016	,114

a. Nível de Ajuste de Escala Ideal: Ordinal

**Apêndice V – Análise de Clusters – Método hierárquico - Informação adicional
(planeamento de aglomeração e dendograma)**

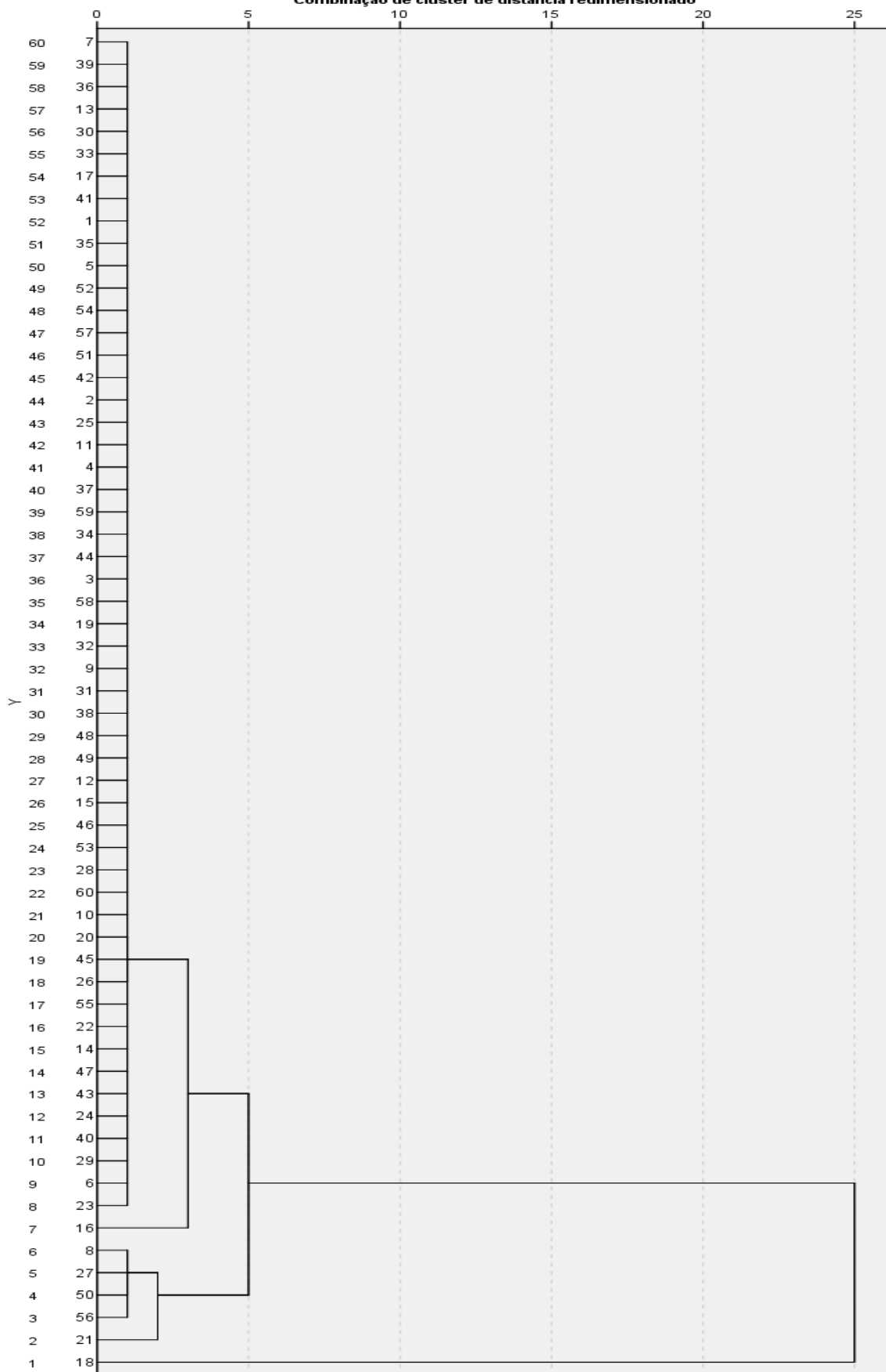
Planeamento de aglomeração

Estágio	Cluster combinado		Coeficientes	O cluster de estágio é exibido primeiro		Próximo estágio
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
	1	7		39	,000	
2	19	32	,000	0	0	6
3	54	57	,000	0	0	7
4	2	25	,000	0	0	9
5	4	37	,001	0	0	10
6	9	19	,001	0	2	20
7	51	54	,001	0	3	11
8	7	36	,001	1	0	21
9	2	11	,002	4	0	13
10	4	59	,002	5	0	13
11	42	51	,002	0	7	19
12	1	35	,005	0	0	27
13	2	4	,008	9	10	19
14	13	30	,009	0	0	21
15	20	45	,009	0	0	35
16	26	55	,010	0	0	32
17	31	38	,010	0	0	20
18	14	47	,011	0	0	29
19	2	42	,011	13	11	22
20	9	31	,014	6	17	36
21	7	13	,014	8	14	31
22	2	34	,022	19	0	25
23	48	49	,024	0	0	28
24	28	60	,025	0	0	43
25	2	44	,026	22	0	33
26	6	23	,027	0	0	55
27	1	5	,029	12	0	34
28	12	48	,032	0	23	36
29	14	43	,033	18	0	38
30	24	40	,035	0	0	38
31	7	33	,037	21	0	41
32	22	26	,048	0	16	35
33	2	3	,049	25	0	39
34	1	52	,055	27	0	40
35	20	22	,061	15	32	47

36	9	12	,076	20	28	45
37	15	46	,077	0	0	45
38	14	24	,082	29	30	47
39	2	58	,088	33	0	40
40	1	2	,101	34	39	46
41	7	17	,101	31	0	44
42	8	27	,111	0	0	53
43	10	28	,158	0	24	49
44	7	41	,178	41	0	52
45	9	15	,182	36	37	46
46	1	9	,207	40	45	51
47	14	20	,274	38	35	49
48	50	56	,363	0	0	53
49	10	14	,383	43	47	50
50	10	29	,549	49	0	54
51	1	53	,659	46	0	52
52	1	7	,753	51	44	54
53	8	50	1,463	42	48	56
54	1	10	1,509	52	50	55
55	1	6	1,740	54	26	57
56	8	21	3,220	53	0	58
57	1	16	5,972	55	0	58
58	1	8	9,936	57	56	59
59	1	18	50,001	58	0	0

Dendrograma usando ligação média (entre grupos)

Combinção de cluster de distância redimensionado



Apêndice VI – Tabulações cruzadas

Intensidade de utilização do TripAdvisor - Escolha o número que melhor descreve a utilização do TripAdvisor como ferramenta de apoio às vendas e ao marketing da empresa * Average Linkage (Between Groups) Tabulação cruzada

Contagem

		Average Linkage (Between Groups)			Total
		1	2	3	
Intensidade de utilização do TripAdvisor - Escolha o número que melhor descreve a utilização do TripAdvisor como ferramenta de apoio às vendas e ao marketing da empresa	1	0	1	0	1
	5	0	1	0	1
	6	3	2	0	5
	7	14	1	0	15
	8	20	0	1	21
	9	12	0	0	12
	10	5	0	0	5
Total		54	5	1	60

Competência - A minha organização faz um uso adequado das ferramentas de Social Media * Average Linkage (Between Groups) Tabulação cruzada

Contagem

		Average Linkage (Between Groups)			Total
		1	2	3	
Competência - A minha organização faz um uso adequado das ferramentas de Social Media	3	0	0	1	1
	4	0	3	0	3
	5	3	1	0	4
	6	3	0	0	3
	7	11	1	0	12
	8	14	0	0	14
	9	16	0	0	16
	10	7	0	0	7
Total		54	5	1	60

Competência - A minha estrutura de vendas é inovadora e adota novas ferramentas que melhoram a produtividade da equipa. * Average Linkage (Between Groups) Tabulação cruzada

Contagem

		Average Linkage (Between Groups)			Total
		1	2	3	
Competência - A minha	4	0	2	0	2
estrutura de vendas é	5	0	1	0	1
inovadora e adota novas	6	6	2	0	8
ferramentas que	7	9	0	0	9
melhoram a	8	17	0	1	18
produtividade da equipa.	9	15	0	0	15
	10	7	0	0	7
Total		54	5	1	60

Competência - A gestão de topo da minha empresa é conhecedora das ferramentas de social media. * Average Linkage (Between Groups) Tabulação cruzada

Contagem

		Average Linkage (Between Groups)			Total
		1	2	3	
Competência - A gestão	4	0	0	1	1
de topo da minha empresa	5	0	2	0	2
é conhecedora das	6	2	2	0	4
ferramentas de social	7	5	0	0	5
media.	8	18	1	0	19
	9	21	0	0	21
	10	8	0	0	8
Total		54	5	1	60

Competência - A gestão de topo da minha empresa utiliza ferramentas de social media * Average Linkage (Between Groups) Tabulação cruzada

Contagem

	Average Linkage (Between Groups)			Total			
	1	2	3				
Competência - A gestão de topo da minha empresa utiliza ferramentas de social media	4	5	6	7	8	9	10
	1	0	1	2	0	2	0
	0	2	0	6	4	2	0
	8	0	0	8	8	0	0
	9	1	0	10	9	1	0
	22	0	0	22	22	0	0
	10	0	0	10	10	0	0
Total	54	5	1	60	54	5	1

Compromisso - A minha empresa comunicou-me a política de utilização das ferramentas de social media * Average Linkage (Between Groups)

Tabulação cruzada

Contagem

	Average Linkage (Between Groups)			Total				
	1	2	3					
Compromisso - A minha empresa comunicou-me a política de utilização das ferramentas de social media	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	0	0	1	1	3	1	
	1	3	1	5	3	0	0	
	5	1	0	6	5	1	0	
	7	0	0	7	7	0	0	
	10	1	0	11	10	1	0	
	17	0	0	17	17	0	0	
	10	0	0	10	10	0	0	
Total	54	5	1	60	54	5	1	

Compromisso - A minha empresa tem uma estratégia de social media *

Average Linkage (Between Groups) Tabulação cruzada

Contagem

		Average Linkage (Between Groups)			Total
		1	2	3	
Compromisso - A minha empresa tem uma estratégia de social media	4	0	3	0	3
	5	3	2	1	6
	6	7	0	0	7
	7	6	0	0	6
	8	14	0	0	14
	9	15	0	0	15
	10	9	0	0	9
Total		54	5	1	60

Compromisso - Recebi formação para usar ferramentas de social media *

Average Linkage (Between Groups) Tabulação cruzada

Contagem

		Average Linkage (Between Groups)			Total
		1	2	3	
Compromisso - Recebi formação para usar ferramentas de social media	1	0	2	0	2
	3	1	0	0	1
	4	1	1	1	3
	5	9	0	0	9
	6	6	2	0	8
	7	8	0	0	8
	8	9	0	0	9
	9	11	0	0	11
	10	9	0	0	9
Total		54	5	1	60

Valências Positivas - Os clientes recomendaram esta empresa * Average Linkage (Between Groups) Tabulação cruzada

Contagem

		Average Linkage (Between Groups)			Total
		1	2	3	
Valências Positivas - Os	4,00	0	0	1	1
clientes recomendaram	5,00	0	1	0	1
esta empresa	6,00	3	2	0	5
	7,00	8	1	0	9
	8,00	24	1	0	25
	9,00	11	0	0	11
	10,00	8	0	0	8
Total		54	5	1	60

Valências Positivas - Os clientes falaram de aspetos positivos desta empresa * Average Linkage (Between Groups) Tabulação cruzada

Contagem

		Average Linkage (Between Groups)			Total
		1	2	3	
Valências Positivas - Os	4	0	1	0	1
clientes falaram de	5	0	1	1	2
aspetos positivos desta	6	2	2	0	4
empresa	7	9	0	0	9
	8	15	0	0	15
	9	20	1	0	21
	10	8	0	0	8
Total		54	5	1	60

Valências Positivas - Os clientes estão orgulhosos ao dizer a outros que são clientes desta empresa * Average Linkage (Between Groups) Tabulação cruzada

Contagem

		Average Linkage (Between Groups)			Total
		1	2	3	
Valências Positivas - Os	5	0	0	1	1
clientes estão orgulhosos	6	3	3	0	6
ao dizer a outros que são	7	10	2	0	12
clientes desta empresa	8	23	0	0	23
	9	15	0	0	15
	10	3	0	0	3
Total		54	5	1	60

Valências Positivas - Os clientes recomendam fortemente a compra online de produtos desta empresa * Average Linkage (Between Groups) Tabulação cruzada

Contagem

		Average Linkage (Between Groups)			Total
		1	2	3	
Valências Positivas - Os	4	1	0	0	1
clientes recomendam	5	2	2	1	5
fortemente a compra	6	4	2	0	6
online de produtos desta	7	13	0	0	13
empresa	8	17	1	0	18
	9	14	0	0	14
	10	3	0	0	3
Total		54	5	1	60

Valências Positivas - Os clientes referem na sua maioria aspetos positivos no hotel * Average Linkage (Between Groups) Tabulação cruzada

Contagem

		Average Linkage (Between Groups)			Total
		1	2	3	
Valências Positivas - Os	5	1	1	0	2
clientes referem na sua	6	2	3	0	5
maioria aspetos positivos	7	9	1	1	11
no hotel	8	14	0	0	14
	9	18	0	0	18
	10	10	0	0	10
Total		54	5	1	60

Valências Negativas - A maioria dos clientes referem aspetos negativos sobre a empresa * Average Linkage (Between Groups) Tabulação cruzada

Contagem

		Average Linkage (Between Groups)			Total
		1	2	3	
Valências Negativas - A	1	8	1	0	9
maioria dos clientes	2	17	0	0	17
referem aspetos negativos	3	13	2	0	15
sobre a empresa	4	4	1	0	5
	5	3	1	0	4
	6	1	0	1	2
	7	3	0	0	3
	8	1	0	0	1
	9	4	0	0	4
Total		54	5	1	60

Valências Negativas - Os clientes falaram de complicações ocorridas nesta empresa a outros * Average Linkage (Between Groups) Tabulação cruzada

Contagem

		Average Linkage (Between Groups)			Total
		1	2	3	
Valências Negativas - Os clientes falaram de complicações ocorridas nesta empresa a outros	1	4	1	0	5
	2	16	0	0	16
	3	11	2	0	13
	4	6	2	1	9
	5	3	0	0	3
	6	5	0	0	5
	7	4	0	0	4
	8	4	0	0	4
	9	1	0	0	1
Total		54	5	1	60