



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ**  
**CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**NATHÁLIA DE SOUSA PEREIRA**

**PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE MÍDIAS SOCIAIS E SUA INFLUÊNCIA NO  
DESEMPENHO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM**

**FORTALEZA – CEARÁ**

**2018**

NATHÁLIA DE SOUSA PEREIRA

PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE MÍDIAS SOCIAIS E SUA INFLUÊNCIA NO  
DESEMPENHO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Estudos Organizacionais.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Augusta Ferreira de Freitas.

FORTALEZA – CEARÁ

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Estadual do Ceará

Sistema de Bibliotecas

Pereira, Nathália de Sousa.

Práticas de gerenciamento de mídias sociais e sua influência em meios de hospedagem [recurso eletrônico] / Nathália de Sousa Pereira. - 2018.

1 CD-ROM: il.; 4 ¼ pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico com 105 folhas, acondicionado em caixa de DVD Slim (19 x 14 cm x 7 mm).

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Mestrado Acadêmico em Administração, Fortaleza, 2018.

Área de concentração: Gestão e Estudos Organizacionais.

Orientação: Prof.ª Dra. Ana Augusta Ferreira de Freitas.

1. Práticas de gerenciamento. 2. Desempenho. 3. Mídias sociais. 4. Meios de hospedagem. I. Título.

NATHÁLIA DE SOUSA PEREIRA

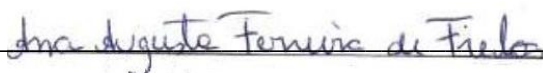
PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE MÍDIAS SOCIAIS E SUA INFLUÊNCIA NO  
DESEMPENHO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Estudos Organizacionais.

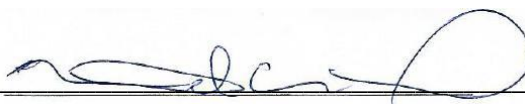
Aprovado em: 08/03/2018

BANCA EXAMINADORA



---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Augusta Ferreira de Freitas (Orientadora)  
Universidade Estadual do Ceará - UECE



---

Prof. Dr. Márcio de Oliveira Mota  
Universidade Estadual do Ceará - UECE



---

Prof. Dr. André Riani Costa Perinotto  
Universidade Federal do Piauí - UFPI

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus, pelo dom da vida e da saúde.

À Nossa Senhora, por ter passado na frente de todos os obstáculos durante esses dois anos de mestrado.

Aos meus pais, Ronaldo e Frieda, pelo incentivo aos estudos e por proporcionarem as melhores condições para que eu chegasse até aqui.

À minha irmã, Mirella, meu orgulho, que sempre esteve ao meu lado com seus conselhos e me direcionou nas minhas decisões.

Pela presença fundamental do meu namorado, Francisco Jerley, com quem tive a satisfação de estudar na mesma sala de aula durante toda a graduação e que esteve ao meu lado durante todos os momentos difíceis do mestrado.

À minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Ana Augusta, pela sua disposição em me ajudar e me orientar. Como também, ter me mostrado uma grande oportunidade, confiando em minhas capacidades e apostado no sucesso deste trabalho.

Ao Prof. Márcio Mota pelos seus ensinamentos em sala de aula e pela sua ajuda durante o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Prof. André Perinotto por aceitar o meu convite para participar da minha banca e por trazer inúmeras contribuições que ajudaram a desenvolver este trabalho.

À Prof.<sup>a</sup> Ana Batista e seu alto astral contagiante. Além de sua parceria e confiança no desenvolvimento de artigos acadêmicos.

Ao Prof. Roberto Pinto pelos seus conselhos e cuidados como educador.

Aos meus amigos, Lia Lima e Jorge Luiz, não apenas por parcerias no desenvolvimento de artigos, mas por dividirem momentos alegres e tristes durante esses dois anos no mestrado.

A todos os professores do Mestrado Acadêmico em Administração da UECE, por repassarem seus conhecimentos com tanto zelo e dedicação.

À Universidade Estadual do Ceará, pela sua estrutura fornecida para meus estudos.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro que permitiu dedicação exclusiva ao Mestrado.

*“As raízes do estudo são amargas, mas seus frutos são doces.”*

*(Aristóteles)*

## RESUMO

O setor hoteleiro está passando por algumas transformações gerenciais devido à inserção das mídias sociais como plataformas de comunicação que envolvem os clientes. Apesar disso, poucos estudos são voltados para a utilização das mídias sociais como uma ferramenta para melhorias nos processos internos das empresas. Sabe-se que a possibilidade de recursos e características internas das organizações serem fatores geradores de vantagem competitiva e desempenho superior entre as empresas é um tema de discussão recorrente no campo de estudo da estratégia empresarial. Diante do exposto, pretendeu-se contribuir respondendo o seguinte questionamento: qual a influência da adoção de práticas de gerenciamento de mídias sociais no desempenho dos meios de hospedagem? Para essa questão, foi proposto, como objetivo principal para o estudo, examinar a influência das práticas de gerenciamento de mídias sociais no desempenho dos meios de hospedagem. A partir desse objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos: (1) identificar as principais práticas de gerenciamento de mídias sociais utilizadas nos meios de hospedagem; (2) entender como as práticas de gerenciamento de mídias sociais são utilizadas nos meios de hospedagem e (3) desenvolver uma escala de práticas de gerenciamento de mídias sociais utilizadas nos meios de hospedagem. Para cumprir esses objetivos, a pesquisa foi realizada em três etapas: pesquisa bibliográfica, entrevistas com especialistas do setor hoteleiro e entrevistas com gestores dos meios de hospedagem. Por meio da pesquisa de campo, foram coletados dados de 67 meios de hospedagem. As técnicas utilizadas nos dados coletados foram: análise de conteúdo, análise fatorial exploratória e análise de regressão linear. Os resultados possibilitaram entender como as práticas de gerenciamento de mídias sociais são utilizadas nos meios de hospedagem e identificar que as mais utilizadas pelos gestores são relacionadas ao monitoramento dos comentários on-line, à comunicação das informações extraídas nas mídias sociais e à promoção dos serviços através das mídias sociais. Foi desenvolvida uma escala de mensuração de práticas de gerenciamento de mídias sociais e, através de sua aplicação, confirmou-se que existe uma influência positiva no desempenho dos meios de hospedagem com a adoção de práticas de gerenciamento de mídias sociais.

**Palavras-chave:** Práticas de Gerenciamento. Desempenho. Mídias Sociais. Meios de hospedagem.

## ABSTRACT

The hospitality industry has been going through management transformations due to the insertion of social media as customers communication platforms. However, few studies are focused on the use of social media as an instrument of improvements in the internal processes of the companies. It is known that the possibility of resources and internal attributes of the organizations as factors that generate competitive advantage and superior performance among companies is a recurring topic in the field of business strategy. In line with this study intended to contribute based on the following question: what is the influence of using practices in social media management in the performance of the hospitality industry? Taking into consideration this matter, it was proposed, as the main objective of the study, to examine the influence of social media management practices on the performance of the hospitality industry. Based on this general objective, the following specific objectives were defined: (1) to identify the main practices of social media management used in the different lodging businesses; (2) understand how social media management practices are being used currently in this field and (3) develop a range of social media management practices used in lodging businesses. In order to achieve these objectives, the research was executed in three stages: bibliographic research, interviews with specialists of the hotel industry and interviews with managers of different lodging business. Through field research, data were collected from 67 lodging facilities. The techniques used in the collected data were: content analysis, exploratory factor analysis and linear regression analysis. The results enabled the possibility to understand how social media management practices are being used in the hospitality industry and to identify that most of these practices used by managers are related to the monitoring of online comments, to the communication of information extracted in social media and to the promotion of services through social media. A scale of measurement of social media management practices was developed and, through its application, it was confirmed that there is a positive influence on the performance of hospitality industry with the adoption of social media management practices.

**Keywords:** Management Practices. Performance. Social Media. Hospitality industry.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 - Ilustração do conceito de práticas gerenciais.....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 2 - Funcionalidades das mídias sociais .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 3 - Abordagens para utilização das informações das revisões on-line .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 4 - Classificações dos meios de hospedagem.....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 5 - Passos metodológicos .....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 6 - Passos metodológicos e seus resultados.....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 7 - Modelo para medir os efeitos das práticas de gerenciamento de mídias sociais no desempenho .....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 8 - Gráfico <i>scree</i> .....</b>	<b>76</b>
<b>Quadro 1 - Indicadores utilizados nas dimensões de desempenho.....</b>	<b>25</b>
<b>Quadro 2 - Resumo das principais publicações .....</b>	<b>29</b>
<b>Quadro 3 - Abordagens relacionadas às práticas de gerenciamento de mídias sociais ...</b>	<b>39</b>
<b>Quadro 4 - Tipos de meios de hospedagem e suas características.....</b>	<b>42</b>
<b>Quadro 5 - Pontuação referente ao grau de utilização das práticas de gerenciamento... </b>	<b>50</b>
<b>Quadro 7 - Práticas de gerenciamento de mídias sociais.....</b>	<b>58</b>
<b>Quadro 8 - Resultados das hipóteses da pesquisa .....</b>	<b>86</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Segmentação da demanda dos meios de hospedagem .....	42
Tabela 2 - Frequência do grau de utilização das práticas de gerenciamento .....	59
Tabela 3 - Funções dos respondentes .....	66
Tabela 4 - Tempo de atuação da empresa .....	67
Tabela 5 - Quantidade de Unidades Habitacionais.....	68
Tabela 6 - Análise descritiva quanto ao desempenho .....	69
Tabela 7 - Grau de percepção RevPAR .....	69
Tabela 8 - Grau de percepção Taxa de Ocupação .....	70
Tabela 9 - Faixa de distribuição do número de reservas realizadas através das mídias digitais .....	70
Tabela 10 - Teste KMO e Bartlett com 7 indicadores.....	71
Tabela 11 - Matriz anti-imagem para 7 indicadores .....	72
Tabela 12 - Valores das comunalidades sete indicadores .....	72
Tabela 13 - Total da variância explicada com sete indicadores .....	73
Tabela 14 - Teste KMO e Bartlett com 6 indicadores.....	73
Tabela 15 - Matriz anti-imagem com 6 indicadores .....	74
Tabela 16 - Valores das comunalidades para 6 indicadores.....	74
Tabela 17 - Total da variância explicada com 6 indicadores.....	75
Tabela 18 - Valores dos componentes após rotação varimax .....	76
Tabela 19 - Resultados do modelo de regressão linear para o RevPAR .....	80
Tabela 20 - Resultados da regressão linear para o RevPAR – ANOVA .....	81
Tabela 21 - Resultados do modelo de regressão linear para a taxa de ocupação .....	81
Tabela 22 - Resultados do modelo de regressão linear para a taxa de ocupação – ANOVA .....	82
Tabela 23 - Resultados do modelo de regressão linear para Taxa de reservas on-line ...	82
Tabela 24 - Resultados do modelo de regressão linear para Taxa de reservas on-line - ANOVA .....	83
Tabela 25 - Resultado do modelo de regressão linear para notas de avaliações .....	83
Tabela 26 - Resultados do modelo de regressão linear para avaliações - ANOVA.....	84
Tabela 27 - Resultados das relações entre a variável independente e as dependentes ....	85

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIH- CE	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Ceará
ADR	<i>Average daily rate</i>
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AMHT-CE	Associação de Micro e Pequenas Hospedagens do Ceará
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CEP	<i>Centre for Economic Performance</i>
HPM	<i>High Performance Manufacturing</i>
KMO	<i>Kaiser Meyer Olkin</i>
MAS	<i>Measure of Sampling Adequacy</i>
REVPAR	<i>Revenue per available room</i>
SBCLASS	Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science</i>
UGC	<i>User Generated Content</i>
VBR	Visão Baseada em Recursos
VIF	Fator de Inflação da Variância

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1	PRÁTICAS GERENCIAIS .....	19
2.2	DESEMPENHO EMPRESARIAL.....	23
<b>2.2.1</b>	<b>Métricas de desempenho no setor hoteleiro e mídias sociais.....</b>	<b>26</b>
2.3	MÍDIAS SOCIAIS E SUAS CARACTERÍSTICAS.....	30
2.4	PRÁTICAS DE GESTÃO DE MÍDIAS SOCIAIS NOS MEIOS DE HOSPEDAGEM.....	34
2.5	CARACTERÍSTICAS DO SETOR HOTELEIRO NO CEARÁ .....	40
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>45</b>
3.1	TIPOLOGIA DE PESQUISA .....	45
3.2	SELEÇÃO DOS SUJEITOS .....	47
3.3	UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	48
3.4	COLETA DE DADOS .....	49
3.5	INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	49
3.6	HIPÓTESES.....	50
3.7	TRATAMENTO DE DADOS .....	52
<b>3.7.1</b>	<b>Pré-Análise de dados.....</b>	<b>52</b>
<b>3.7.2</b>	<b>Plano de análise dos dados.....</b>	<b>54</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>57</b>
4.1	ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM OS ESPECIALISTAS .....	57
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM OS GESTORES.....	59
4.3	ANÁLISE DESCRITIVA.....	66
4.4	ANÁLISE FATORIAL.....	71
<b>4.4.1</b>	<b>Discussão dos resultados da análise fatorial .....</b>	<b>77</b>
4.5	ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR .....	79

<b>4.5.1</b>	<b>Análise de regressão linear: média dos escores X RevPAR.....</b>	<b>80</b>
<b>4.5.2</b>	<b>Análise de regressão linear: média dos escores X taxa de ocupação.....</b>	<b>81</b>
<b>4.5.3</b>	<b>Análise de regressão linear: média dos escores X reservas on-line .....</b>	<b>82</b>
<b>4.5.4</b>	<b>Análise de regressão linear: média dos escores x notas de avaliações on-line .....</b>	<b>83</b>
<b>4.5.5</b>	<b>Discussão dos resultados da análise de regressão linear.....</b>	<b>84</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>89</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>92</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>100</b>
	<b>APÊNDICE A – Termo de Consentimento.....</b>	<b>101</b>
	<b>APÊNDICE B – Termo de Confidencialidade .....</b>	<b>102</b>
	<b>APÊNDICE C – Instrumento de Coleta de Dados .....</b>	<b>103</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, com o panorama dinâmico do setor hoteleiro, percebe-se que o aumento da mobilidade da população torna o ambiente entre as empresas hoteleiras mais competitivo e desafiador (PEIXOTO, 2012). Além disso, as plataformas on-line que disponibilizam acomodações compartilhadas têm se transformado em novos concorrentes dos meios de hospedagem (ZERVAS; PROSERPIO; BYERS, 2017). Através de seus estudos, Zervas, Proserpio e Byers (2017) afirmam que o aumento do mercado no Airbnb, por exemplo, impacta negativamente nas receitas dos hotéis. Nesse cenário de crescimento competitivo, a busca por práticas de gestão mais eficientes pode ser vista como uma das alternativas mais promissoras para melhorar a eficácia dos processos empresariais do setor hoteleiro (PEIXOTO, 2012).

De acordo com Hocayen-da-Silva e Teixeira (2007), as empresas hoteleiras, quando comparadas às suas concorrentes, devem identificar e organizar seus recursos internos considerados diferenciais, para que possam administrá-los de maneira eficaz, de modo a buscar vantagens competitivas e obter destaque frente aos concorrentes (HOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2007). Na opinião de Barney (1991), a Visão Baseada em Recursos (VBR) pode ser uma base estratégica para se alcançar vantagens empresariais. Segundo Porter (1996, p. 5), existe uma estreita relação entre a estratégia e a capacidade de diferenciação de uma organização: “a essência da estratégia é optar por executar atividades de uma forma diferente da dos rivais”. Nesse contexto, Sauan e Brito (2014) acrescentam que, através da adoção de determinadas práticas gerenciais, pode-se gerar um acúmulo de conhecimentos exclusivos nas empresas.

Denomina-se como práticas de gestão a maneira pela qual os recursos internos das empresas são administrados e coordenados, ou seja, todas as atividades e processos sistemáticos que possibilitam gerenciar os recursos disponíveis para atingir os objetivos das organizações (VOGEL, 2012). Devido à importância desses recursos, pesquisas que envolvem relações entre práticas de gerenciamento e desempenho têm se tornado crescentes (e.g. DAVIES; KOCHHAR, 2002; BLOOM; VAN REENEN, 2007).

Através de estudos, sabe-se que a implantação de práticas de gestão em diferentes firmas pode acarretar diferentes níveis de desempenho (e.g. NARASIMHAN; SWINK; KIM, 2005). Nesse sentido, Bloom, Sadun e Van Reenen (2012) compararam as práticas gerenciais entre setores, como indústrias, escolas, hospitais e varejo, em diversos países, e identificaram

que a implementação das práticas de gestão pode submeter as empresas a variações nos desempenhos, o que revela um comportamento heterogêneo do desempenho.

Em relação ao setor hoteleiro, algumas áreas já foram contempladas com análises de práticas gerenciais e de desempenho, como a gestão de recursos humanos (CHEN et al., 2016) ou a gestão da qualidade (GARCIA; RAMA; ALONSO, 2014). Ao procurar novas oportunidades de estudos nesse setor, percebe-se que as mídias sociais têm se destacado como propensas para iniciar pesquisas (CHAN; GUILLET, 2011). Além disso, pesquisas que analisam as plataformas de mídias sociais se concentram em empresas que trabalham com produtos com ciclo de vida curto, como filmes (ZHANG; YANG, 2016; DELLAROCAS et al., 2010; DUAN; GU; WHINSTON, 2008) ou livros (CHEVALIER; MAYZLIN, 2006). Entretanto, poucos estudos envolvem serviços mais estáveis, como a hotelaria (XIE; CHEN; WU, 2016).

Com a introdução das mídias sociais, Kaplan e Haenlein (2010) explicam que foi possível gerar novas plataformas que permitem às empresas captar diferentes informações e, assim, oferecer oportunidades para o gerenciamento de seus recursos e processos internos. Pode-se dizer que as mídias sociais se tornaram ferramentas importantes para propiciar maior eficiência nas organizações (KAPLAN; HAENLEIN, 2010). Apesar disso, Leung et al. (2013) explicam que, somente através de um gerenciamento das informações adquiridas a partir das mídias sociais, pode-se determinar o resultado da adoção de mídias para os negócios. A necessidade de gerenciar atingiu tamanha importância que algumas empresas podem selecionar grupos específicos de funcionários para administrar as informações contidas nas mídias sociais (KAPLAN; HAENLEIN, 2010).

Na perspectiva dos consumidores, por meio das mídias sociais, foi possível obter informações dos serviços hoteleiros antes de seu consumo, o que facilitou as decisões de compra (ZHU; ZHANG, 2010; YE et al., 2011; KIM; LIM; BRYMER, 2015; PARK; NICOLAU, 2015), pois a natureza intangível dos serviços dificulta a avaliação antes do consumo (LITVIN; GOLDSMITH; PAN, 2008). As informações podem ser reclamações ou elogios sobre experiências já vivenciadas por outras pessoas (SCHUCKERT; LIU; LAW, 2014). Logo, além das mídias sociais tornarem-se um importante recurso de avaliação de serviços para os consumidores (ZHU; ZHANG, 2010), elas proporcionam novas maneiras de interagir e de entender os clientes atuais e futuros das empresas hoteleiras (KIM; LIM; BRYMER, 2015). Isto, conseqüentemente, possibilita a utilização dessas plataformas para a análise da avaliação das prestações de seus serviços e de sua percepção de qualidade (SCHUCKERT; LIU; LAW, 2014).

Percebe-se que, com a disseminação do uso das mídias sociais, as empresas do setor hoteleiro podem utilizar as plataformas on-line para a geração de valor (YADAV et al., 2013). É uma oportunidade para os gerentes realizarem o marketing dos hotéis de forma on-line, através de postagem de textos, de fotos ou de vídeos (CHAN; GUILLET, 2011), compreenderem melhor seus clientes e, principalmente, buscarem melhorias para aumentar o desempenho dos hotéis (BEREZINA et al., 2015). Anderson (2012) explica que a utilização das mídias sociais pode afetar o desempenho dos hotéis, pois há indícios de influência na satisfação dos hóspedes, no comportamento social e no aprimoramento dos processos. Com o uso adequado das plataformas on-line, as empresas podem melhorar seus processos internos, aumentar a qualidade dos seus serviços e atingir uma posição de melhor vantagem competitiva (YE et al., 2011).

As revisões on-line presentes nas mídias sociais podem trazer impactos positivos ou negativos para as empresas, e, diante disso, percebe-se que estratégias relacionadas ao gerenciamento dessas plataformas não devem ser desprezadas (KIM; LIM; BRYMER, 2015). Um estudo realizado por Chan e Guillet (2011), na indústria hoteleira de Hong Kong, mostrou que os hotéis não possuem boas habilidades ao utilizar as mídias sociais para obter informações de clientes. Uma explicação para o pouco uso dessas plataformas é o fato de que as mídias sociais geram um grande volume de informações, nas quais os gerentes não conseguem revisar e avaliar todas (BEREZINA et al., 2015).

Conforme a pesquisa de Kwok, Xie e Richards (2017), o número de publicações que envolvem revisões on-line na área de hospitalidade e turismo tornou-se considerável a partir do ano 2013, e, ao analisar esses estudos, percebe-se que a maioria aborda temas de pesquisa relacionados às características quantitativas e verbais das revisões on-line. Pouco se observou sobre: i) características relacionadas à reputação da empresa por meio da opinião dos consumidores; ii) características sociais que envolvem a maneira como os consumidores se relacionam entre si; iii) como os gerentes podem responder ou agir estrategicamente a certos tipos de revisões on-line (KWOK; XIE; RICHARDS, 2017). Esta última dimensão trata sobre a relação do gerenciamento das mídias sociais, na qual esta pesquisa pretende pautar-se.

Ao relatarem sobre estudos anteriores de mídias sociais na indústria da hospitalidade, Guillet, Kucukusta e Liu (2016) explicam que as pesquisas focam mais nos seguintes pontos: i) uso e influência das mídias sociais sobre clientes em busca de viagens; ii) análises dos conteúdos gerados por consumidores. Entretanto, poucos estudos examinam a influência das mídias sociais como uma ferramenta utilizada para melhorar os negócios das empresas (GUILLET; KUCUKUSTA; LIU, 2016).



Por mais que se saiba da importância que os estudos voltados para a análise da interação entre empresas e mídias sociais podem proporcionar, em termos de compreensão para o desempenho dos negócios, ainda existe um número pequeno de trabalhos na área turística que analisam o desempenho a partir da inserção das informações on-line (YE et al., 2011). Além disso, observa-se uma ausência de trabalhos que envolvem a utilização de um conjunto de práticas de gerenciamento de mídias sociais no setor hoteleiro. Na opinião de O'Connor (2010), as empresas hoteleiras devem ter atitudes mais proativas em relação ao monitoramento e ao gerenciamento das mídias sociais, pois a ausência dessas práticas pode deixá-las em uma posição inferior aos seus concorrentes.

Portanto, é adequado afirmar que há uma necessidade de melhorar a compreensão sobre a influência das práticas de gerenciamento das mídias sociais nos meios de hospedagem, principalmente no que diz respeito ao impacto destas no desempenho. Apesar de alguns avanços, os estudos sobre esse assunto ainda são limitados, por isso, executivos e gerentes de hotéis, bem como acadêmicos no campo da hospitalidade, necessitam se beneficiar de maior atenção ao assunto (ANDERSON, 2012). Diante do exposto, este estudo buscará resposta para a seguinte questão de pesquisa: qual a influência da adoção de práticas de gerenciamento de mídias sociais no desempenho dos meios de hospedagem?

Dessa maneira, a fim de responder à questão de pesquisa, o estudo terá como objetivo principal examinar a influência das práticas de gerenciamento de mídias sociais no desempenho dos meios de hospedagem. A partir do objetivo geral, propõem-se os seguintes objetivos específicos: (1) identificar as principais práticas de gerenciamento de mídias sociais utilizadas nos meios de hospedagem, (2) entender como são utilizadas as práticas de gerenciamento de mídias sociais nos meios de hospedagem e (3) desenvolver uma escala de práticas de gerenciamento de mídias sociais utilizadas nos meios de hospedagem.

Sabe-se que, entre as correntes sobre a geração de vantagem competitiva, existem: i) teorias voltadas para uma visão externa às organizações, como o posicionamento, a dinâmica da concorrência e do mercado, e ii) teorias voltadas para as características internas da organização, em que o desempenho é decorrente de seus recursos (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Dessa maneira, é importante deixar claro que esta pesquisa irá se posicionar na segunda corrente.

Com este estudo, pretende-se contribuir com a melhoria dos processos internos em empresas do setor hoteleiro ao apresentar um conjunto de práticas de gerenciamento de mídias sociais que poderão ser utilizadas. Além disso, busca-se oferecer uma escala de mensuração para que meios de hospedagem possam examinar sua situação quanto ao grau de utilização de

práticas de gerenciamento de mídias sociais. Por fim, espera-se proporcionar visibilidade ao setor hoteleiro através do estímulo à comunidade acadêmica para o desenvolvimento de estudos que possibilitem trazer soluções competitivas e vantajosas ao setor.

Para a realização desta pesquisa, foram estruturadas cinco partes: (i) a introdução, na qual foi exposta uma contextualização do tema a ser tratado, a sua justificativa, as lacunas encontradas, a questão de pesquisa a ser verificada e os objetivos pretendidos, (ii) o referencial teórico, o qual abordará o que a literatura explica sobre as práticas gerenciais de maneira geral e no setor hoteleiro; o contexto das mídias sociais; as práticas de gerenciamento de mídias sociais no setor hoteleiro; e o desempenho no contexto do setor hoteleiro, (iii) a metodologia, a fim de mostrar quais os procedimentos metodológicos que serão utilizados, (iv) os resultados e as discussões, e (v) as considerações finais, na qual serão expostas as conclusões e as contribuições do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão abordados os eixos teóricos para a base da pesquisa. Primeiro será abordada a literatura sobre as práticas gerenciais como seu conceito e sua utilização em pesquisas de setores em geral e no setor hoteleiro. Em seguida, será apresentada a literatura sobre desempenho, com uma atenção especial nos tipos de indicadores utilizados nos estudos. Além disso, será abordada a literatura sobre influência das mídias sociais no setor hoteleiro e sobre as práticas de gerenciamento de mídias sociais no setor hoteleiro. Por fim, será mostrado atualidades sobre o setor hoteleiro no estado do Ceará.

### 2.1 PRÁTICAS GERENCIAIS

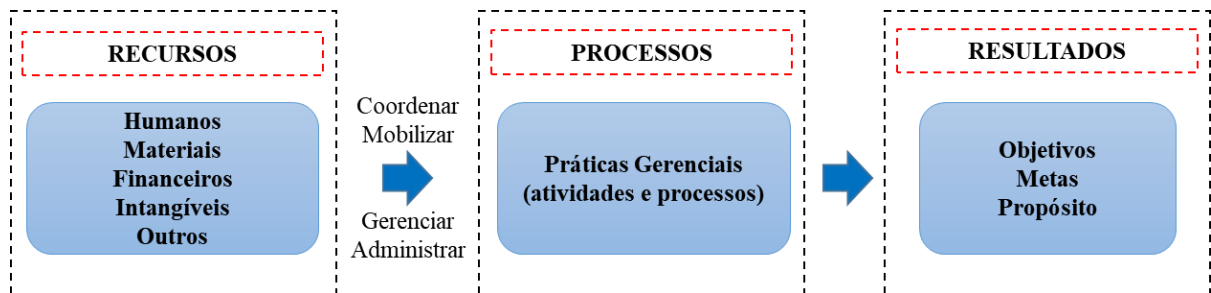
A identificação das práticas gerenciais é um paradigma recente na estratégia das empresas, porém a preocupação com essas práticas está presente desde o início das embarcações na pré-história (VOSS, 2005). Pode-se dizer que a visibilidade de aperfeiçoar as práticas veio de alguns estímulos, como: i) o desempenho da indústria japonesa, que despertou as indústrias do ocidente a adotarem e adaptarem suas atividades de acordo com as daquele país; ii) a comparação das práticas de empresas líderes de mercados, a fim de buscar seu crescimento; e iii) o surgimento de prêmios *Malcolm Baldrige National Quality Award* e o Prêmio Europeu de Qualidade (VOSS, 2005).

Na literatura, encontram-se os termos “prática” e “práticas”, porém sua diferenciação é pouco esclarecida. Na concepção de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), “prática” pode ser compreendida como uma atividade ou processo no qual o pensamento se realiza em ato, transformando-se em experiência. Já o termo “práticas”, para os mesmos autores, refere-se às rotinas, hábitos, uso de ferramentas e tecnologias nas organizações. Saraiva et al. (2011, p. 1020) explicam que “a prática se refere a atos que se institucionalizam, agregando pensamentos, linguagens, costumes, conhecimentos, posicionamentos”.

As práticas gerenciais são recursos difíceis de imitar e dependem da organização onde estão inseridas (MOTTA; PADRÃO; VIEIRA, 2009). Esses recursos raros e não substituíveis são abordados na Visão Baseadas em Recursos (VBR) e ajudam a alcançar um desempenho superior das empresas segundo uma perspectiva resultante dos fatores internos das firmas (BARNEY, 1991). Teece, Pisano e Shuen (1997) explicam que através das capacidades dinâmicas é possível construir, integrar e reconfigurar os recursos para lidar com as mudanças nos ambientes.

Através da Figura 1 elaborada por Vogel (2012), pode-se observar que é através da mobilização e coordenação dos recursos disponíveis das empresas que se podem executar as práticas gerenciais e assim, alcançar os resultados desejados pela organização.

**Figura 1- Ilustração do conceito de práticas gerenciais**



Fonte: Adaptada de Vogel (2012).

Em relação às práticas de gestão, Peng, Schroeder e Shah (2008) acrescentam que elas devem estar inseridas nas organizações como rotinas e assim, quando essas rotinas atingem um elevado nível, no qual há um agrupamento de rotinas inter-relacionadas, elas podem ser transformadas em competências valiosas para as empresas. Resultante de rotinas evoluídas, essas competências podem tornar-se únicas nas empresas e específicas a elas, o que gera uma proteção para a empresa, pois ocorre uma dificuldade de transferência para outras organizações (PENG; SCHROEDER; SHAH, 2008). Portanto, essas competências são fatores de sucesso para as organizações (SAUAN; BRITO, 2014).

Sauan e Brito (2014) explicam que, através da adoção de práticas de gestão, espera-se contribuir tanto para a melhoria dos resultados dos processos quanto para o aumento da eficácia das empresas em geral. Em uma pesquisa realizada no setor de embalagens, obtiveram-se evidências empíricas de que quanto maior o porte das empresas, maior são as chances destas conseguirem adotar vários tipos de práticas de gestão. Explica-se que empresas de grande porte possuem maior disponibilidade de recursos financeiros e humanos e isso proporciona melhores vantagens para elas, como a facilidade de se adotar práticas gerenciais em seus processos (SAUAN; BRITO, 2014).

É importante entender que nem sempre é possível conseguir implementar várias práticas ao mesmo tempo. A sua aplicação efetiva nos processos é dependente da existência de práticas iniciais para dar apoio às consideradas mais avançadas. Dessa maneira, preparar a infraestrutura necessária com hábitos e rotinas organizacionais é um desafio para os bons

resultados de desempenho desejados pelas empresas (DAVIES; KOCHHAR, 2000). Schroeder e Flynn (2001) explicam que para as práticas apresentarem realmente uma vantagem competitiva para uma empresa, deve-se ter um envolvimento e adequação com o propósito social, cultural, econômico e de negócios no qual a organização está estabelecida.

Nesse contexto, ao utilizar um banco de dados de 164 empresas espalhados por diversos países, Schroeder e Flynn (2001) puderam definir quais práticas proporcionavam um desempenho favorável diante da concorrência. Com base no termo Fabricação de alto Desempenho - *High Performance Manufacturing* (HPM), as práticas definidas foram Estratégia de Manufatura; Gestão Total da Qualidade; *Just-in-time*; Recursos Humanos; Sistemas de Informação e Gestão da Tecnologia (SCHROEDER; FLYNN, 2001).

Ao pesquisar a relação entre as práticas de gestão e o desempenho para a sobrevivência de empresas nascentes, Mizumoto et al. (2010) investigaram o impacto de três fatores gerais: capital humano, capital social e práticas gerenciais executadas pelos empresários no início da abertura de seus negócios. Os resultados mostraram que nenhum dos três fatores poderia explicar, isoladamente, a chance de sucesso das empresas nascentes. Entretanto, pôde-se observar que, ao analisar os três fatores em conjunto, o maior poder explicativo foi justamente relacionado à adoção de práticas gerenciais. Portanto, os resultados sugeriram que, eventualmente, para aumentar a eficiência ou eficácia organizacional de uma empresa nascente, adotar práticas de gestão seria uma escolha correta (MIZUMOTO et al., 2010).

A partir de conclusões de um estudo com funcionários de empresas de fabricação na Alemanha, Bender et al. (2016) explicam que as práticas gerenciais como o monitoramento do desempenho, a definição de metas e o uso de incentivos aos funcionários podem sugerir em uma maior produtividade. Os autores também complementam ao esclarecer que grande parte da variação entre as empresas em relação às medidas de produtividade são causadas por diferenças no uso das práticas de gerenciamento (BENDER et al., 2016).

Bloom e Van Reenen (2007) do *Centre for Economic Performance* (CEP) da *London School of Economics and Political Science*, conduziram uma pesquisa para avaliar a aplicação das práticas gerenciais em 732 empresas de médio porte distribuídas em quatro países: Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha e França. O instrumento da pesquisa foi um questionário que continha dezoito práticas de gestão divididas em quatro blocos: gestão de operações; monitoramento de resultados; definição de metas dos gestores e gestão de recursos humanos. Realizada a pesquisa, pôde-se constatar que determinadas práticas influenciavam na produtividade das empresas de médio porte. Este estudo influenciou outros autores a adaptarem

o instrumento de pesquisa em outras áreas e países, inclusive no Brasil (e.g. MAURO; BRITO, 2011; VOGEL; WOOD JR., 2012; SAUAN; BRITO, 2014).

No Brasil, através de uma pesquisa qualitativa e exploratória, Vogel e Wood Jr. (2012) buscaram saber como os empresários de pequenas empresas industriais definem práticas gerenciais e quais delas são adotadas por eles. As práticas gerenciais analisadas foram nas áreas de planejamento estratégico, operações e logística, gestão de clientes, gestão da inovação, monitoramento e incentivos, gestão de recursos humanos, gestão financeira, relacionamento com grupos de interesse e sustentabilidade. O estudo revelou que os gestores consideram que práticas gerenciais são importantes para o sucesso de seus negócios, entretanto não são adotadas por falta de recursos ou mesmo por desconhecimento.

Mauro e Brito (2011) também utilizaram o conjunto de práticas que foram trabalhadas por Vogel e Wood Jr. (2012). Contudo seus estudos foram em 47 empresas do setor sucro-energético e os autores chegaram a conclusões que práticas relacionadas à inovação, gestão de produção e à gestão financeira influenciam de maneira positiva no lucro e no crescimento das empresas. Já a sustentabilidade não apresentou efeito favorável no fluxo de caixa.

Por mais que a relação entre as práticas de gestão e sua influência no desempenho já tenha sido abordada em vários setores, pouco se encontra na literatura estudos que abordem um conjunto das principais práticas envolvidas no setor hoteleiro e seu impacto no desempenho. Garcia, Rama e Alonso (2014) pesquisaram sobre as práticas de gestão da qualidade no setor de hospedagem na Espanha, buscando identificar aquelas em que os gestores devem se concentrar para melhorar os seus resultados. Concluiu-se que o planejamento de qualidade, junto com a liderança, são as práticas que mais influenciavam nos resultados (GARCIA; RAMA; ALONSO, 2014).

Para relacionar as práticas ambientais com o desempenho organizacional, uma pesquisa, com 130 meios de hospedagem, utilizou sete critérios de excelência de desempenho, nomeados como: liderança, planejamento estratégico, foco no mercado e cliente; informação e análise; foco nos recursos humanos; gestão de processos e resultados empresariais. Como resultado, encontrou-se uma relação positiva entre o uso das práticas e o desempenho organizacional (SILVIA; SILVIA; ENDERS, 2006).

Apesar das evidências empíricas apresentadas até agora, ainda existem poucos trabalhos que definem ou mostram a aplicação das práticas gerenciais em empresas. Portanto, deve-se entender que por mais que as práticas gerenciais tenham sido estudadas em várias pesquisas, ainda não se sabe ao certo a definição das melhores práticas, pois algumas práticas

podem ser bem-sucedidas em algumas empresas, porém em outros contextos a sua aplicação não convém (DAVIES; KOCHHAR, 2002). Além disso, devido aos estudos realizados em diferentes setores, as análises dos efeitos das práticas sobre desempenho ainda merecem ser aprofundadas (DAVIES; KOCHHAR, 2002).

## 2.2 DESEMPENHO EMPRESARIAL

O desempenho empresarial destaca-se dentro da área de gerenciamento como uma das principais variáveis dependentes de estudos de pesquisadores (RICHARD et al., 2009). A concorrência por mercados, insumos e capitais são alguns motivos que tornam o desempenho organizacional uma crescente fonte de estudos, pois se tornou essencial para a sobrevivência e para o sucesso das empresas (RICHARD et al., 2009). Por mais que o desempenho empresarial represente um papel importante na administração estratégica das organizações (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986), o seu conceito ainda não possui uma definição unificada e consistente. Combs, Crook e Shook (2005) explicam que a definição de desempenho organizacional abrange os resultados sociais e econômicos consequentes da interação entre os atributos, as ações e o meio ambiente da organização.

Nessa perspectiva, a medição do desempenho possui um papel fundamental, pois possibilita que os gerentes monitorem o direcionamento da empresa ao longo do tempo e, assim, avaliem a *performance* quanto ao alcance dos objetivos organizacionais (TEERATANSIRIKOOL et al., 2013). Richard et al. (2009) acrescentam que a medição de desempenho permite verificar o posicionamento das empresas quando comparadas aos seus concorrentes. Logo, as estratégias empresariais devem ser adequadas para cada medição de desempenho, a fim de obter vantagens competitivas (TEERATANSIRIKOOL et al., 2013).

Diante disso, observa-se que o acúmulo de conhecimento dos gestores ajuda no gerenciamento estratégico, pois aumenta as chances de visualizar possíveis ajustes e melhorias, com a finalidade de se atingir um bom desempenho organizacional (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005).

Segundo Venkatraman e Ramanujam (1986), os domínios de desempenho abrangem dois grupos: financeiro e operacional. Os autores propuseram um modelo de medição composto por três domínios, representados através de círculos concêntricos. O círculo mais íntimo representa o desempenho financeiro. Suas medidas incluem resultados econômicos, como crescimento de vendas e retornos contábeis. O círculo do meio representa a união do desempenho financeiro com o operacional. Neste, pode-se incluir indicadores não financeiros,

como qualidade dos produtos ou resultados de marketing. O último e maior círculo representa a efetividade organizacional. Ela engloba os outros dois domínios com uma visão mais ampla e direcionada para o gerenciamento estratégico (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

Um modelo de gestão estratégica capaz de proporcionar alinhamento e foco, através da medição de desempenho organizacional é o *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC desdobra a missão e a estratégia em objetivos e medidas, com a utilização de indicadores de desempenho que proporcionam aos gerentes uma visão rápida e abrangente das atividades operacionais de uma empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

Dessa forma, o BSC mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: (i) financeira; (ii) cliente; (iii) processos internos da empresa; e (iv) aprendizado e crescimento. Ao analisar o papel do BSC, percebe-se que ele ajuda nos conhecimentos, nas habilidades e nos sistemas que a organização necessita, com o objetivo de inovar e sistematizar as capacidades estratégicas certas e eficientes que proporcionarão vantagem competitiva no mercado (GUELBERT, 2008).

A literatura apresenta muitos estudos com diferentes classificações das dimensões de desempenho organizacional (e.g. VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; MURPHY; TRAILER; HILL, 1996; COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; DEVINNEY; YIP; JOHNSON, 2010). Apesar da relevância que os estudos sobre desempenho trazem para as empresas, percebe-se uma falta de consenso entre as abordagens, que podem variar tanto no número de dimensões quanto no nome de cada dimensão e seus respectivos indicadores (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; RICHARD et al., 2009; HAMANN et al., 2013).

Originado com base no estudo de Santos (2008), o Quadro 1 traz um exemplo de dimensões de desempenho e os seus respectivos indicadores. O motivo da importância da classificação de Santos (2008) deve-se ao fato de que os indicadores foram adequados à realidade brasileira. Para complementar, foram reunidos aqueles mais utilizados em empresas, e não apenas os encontrados em pesquisas acadêmicas. Para isso, Santos (2008) cruzou os dados encontrados na literatura com os indicadores extraídos de uma lista de quatorze empresas de capital aberto. As dimensões de desempenho definidas foram: satisfação dos clientes, satisfação dos funcionários, crescimento, lucratividade, valor de mercado, desempenho ambiental e desempenho social.



**Quadro 1 - Indicadores utilizados nas dimensões de desempenho**

<b>Satisfação dos clientes</b>	<b>Crescimento</b>
<p>Valor agregado para cliente;  Número de reclamações;  Fidelidade do cliente (taxa de recompra);  Retenção de novos clientes;  Satisfação geral dos clientes;  Lançamentos bem-sucedidos;</p>	<p>Crescimento do <i>Market share</i>;  Crescimento do lucro líquido;  Crescimento do ativo total;  Crescimento do faturamento;  Crescimento do número de funcionários;</p>
<b>Satisfação dos funcionários</b>	<b>Lucratividade</b>
<p>Rotatividade de funcionários;  Política de remuneração e benefícios;  Plano de carreira;  Clima organizacional;  Satisfação geral dos funcionários;  Investimento do desenvolvimento e treinamento dos funcionários;</p>	<p>Retorno sobre ativo;  Retorno sobre patrimônio líquido;  Retorno sobre investimento;  Retorno sobre vendas;  Valor econômico adicionado;  Margem de lucro líquido antes de imposto, depreciação e amortização;</p>
<b>Desempenho ambiental</b>	<b>Valor de mercado</b>
<p>Realização de projetos para melhoria ou recuperação do meio ambiente;  Emissão de poluentes, lançamento de efluentes e resíduos sólidos;  Utilização de insumos recicláveis ou biodegradáveis;  Reciclagem e reuso de resíduos;  Número de ações judiciais;</p>	<p>Lucro por ação;  Valorização das ações;  Dividendos sobre preço ações;  Volatilidade das ações;  Valor de mercado/Valor patrimonial;  Q de Tobin;</p>
<b>Desempenho social</b>	
<p>Contratação de minorias (negros, pardos, mulheres e deficientes, etc);  Realização de projetos sociais e culturais;  Número de ações judiciais movidas por funcionários, consumidores e agências reguladoras.</p>	

Fonte: Santos (2008, p. 47).

É importante entender que a identificação dos indicadores de desempenho é apenas o primeiro passo para a mensuração, pois, além disso, deve-se definir o referencial a ser

comparado. Cameron (1980) explica que o referencial de comparação indica se o desempenho será mensurado para comparar a empresa com outras empresas, com um padrão pré-estabelecido por um painel de *experts* ou em relação ao seu desempenho passado. Diante disso, Santos (2008, p.47) explica cada cenário:

A comparação em relação ao passado ou a um padrão pré-estabelecido fornece uma avaliação interna da empresa. Já a comparação de empresas entre si permite avaliar o ambiente competitivo e é mais usada em pesquisas e análises. Mas ao se comparar empresas de setores diferentes, faz-se necessário controlar a variabilidade introduzida na medição, devido à diferença de setor (SANTOS, 2008, p. 47).

Devido à dificuldade de se conseguir dados para comparar o desempenho entre empresas e controlar o efeito setor entre elas, o uso de indicadores subjetivos pode ser uma solução. Essa técnica foi utilizada por Desarbo et al. (2005) para comparar o desempenho financeiro entre empresas dos Estados Unidos, do Japão e da China. Para esse caso, os gestores avaliaram o desempenho referente ao último ano de serviço em relação aos seus concorrentes. Esse critério de avaliação do desempenho também foi aplicado em outras pesquisas (e.g. POWELL, 1995; FORKER; VICKEY DROGE, 1996; SLATER; OLSON, 2000).

É comum em alguns estudos medir o desempenho da empresa com poucos indicadores ou de forma unidimensional com um indicador único, mesmo admitindo que o desempenho seja multidimensionalidade (SANTOS; BRITO, 2012). Apesar de existirem várias dimensões, Richard et al. (2009) explicam que os gerentes devem saber apropriar cada indicador de acordo com os objetivos que se pretende avaliar. Logo, é preferível escolher as dimensões de desempenho que sejam consideradas mais importantes e específicas para cada setor industrial.

### **2.2.1 Métricas de desempenho no setor hoteleiro e mídias sociais**

A investigação do impacto do desempenho empresarial em uma perspectiva estratégica não tem tanta frequência nos estudos do setor hoteleiro, pois ainda há dificuldade de coletar e comparar dados de indicadores de desempenho deste setor (PHILLIPS et al., 2016). Na indústria hoteleira é comum utilizar métricas de desempenho específicas para o setor. Para analisar empresas hoteleiras na Espanha, Peixoto (2012) utilizou a Diária Média (*Average daily rate* – ADR) e a Taxa de Ocupação. A ADR mede a receita diária do hotel por cada quarto ocupado e a taxa de ocupação mede a eficiência dos quartos. Outros estudos utilizaram a receita de hospedagem por quarto disponível (*Revenue per available room* - RevPAR) como indicador

(e.g. BLAL; STURMAN, 2014). O RevPAR representa a divisão da receita dos quartos por quartos disponíveis.

Nos últimos anos, com a propagação das mídias sociais, as empresas hoteleiras puderam analisar o seu desempenho a partir da utilização das plataformas on-line. Percebeu-se que as pontuações presentes nas revisões on-line, por exemplo, influenciam no desempenho das receitas hoteleiras, no poder de precificação e na demanda dos hotéis (ANDERSON, 2012). O estudo de Anderson (2012) apontou que se um hotel aumenta a sua nota de classificação em 1 ponto, nos sites de revisões on-line, ele pode aumentar o seu preço até 11,2% que não afetará a sua taxa de ocupação. Além disso, uma melhora de 1% na pontuação de satisfação on-line de um hotel leva a um aumento de 0,89% no preço medido pela taxa média diária do hotel. Essa melhora na pontuação também eleva a taxa de ocupação em até 0,54% e a receita por quarto disponível (RevPAR) em 1,42%.

Para analisar o impacto das revisões on-line no desempenho dos hotéis, os pesquisadores Ye, Law e Gu (2009) utilizaram dados coletados do maior site de viagens da China, o *Ctrip*. Através dos resultados da pesquisa os autores observaram que a melhora de 10% na pontuação do hotel pode aumentar o número de vendas nos hotéis em 4,4%. Em contrapartida, o aumento de 10% na variação da pontuação das revisões on-line tem um impacto negativo sobre a quantidade de vendas, pois pode diminuí-las em 2,8% (YE; LAW; GU, 2009).

Conclusões parecidas foram confirmadas nos resultados do estudo de Ye et al. (2011) que revelam um impacto positivo nas vendas dos hotéis devido às pontuações obtidas através das mídias sociais. Os resultados mostram a importância das revisões on-line gerados por usuários para o desempenho dos negócios na indústria hoteleira, pois os comentários on-line positivos podem aumentar o número de vendas nos hotéis. Logo, à medida que os hotéis fornecem mais recursos a fim de melhorar as opiniões dos consumidores, é provável que o número de reservas aumente (YE et al., 2011).

Ao pesquisarem sobre a importância das mídias sociais para as empresas hoteleiras, Wang et al. (2015) acharam uma relação entre os comentários on-line e o desempenho das vendas no setor hoteleiro. Quando os hotéis recebem comentários on-line positivos, é menos provável que as vendas sejam influenciadas devido ao preço do quarto ou à classificação do hotel. No entanto, ao receberem comentários on-line negativos, é mais provável que a quantidade de vendas seja alterada, pois o preço do quarto e a classificação do hotel irá influenciar mais na venda (WANG et al., 2015). Percebe-se que os comentários on-line, em determinados casos, podem influenciar mais no poder de decisão dos consumidores do que as características convencionais de escolha de hotéis, como o preço da estadia.

Kim, Lim e Brymer (2015) investigaram como o gerenciamento das revisões on-line afeta o desempenho dos hotéis nos Estados Unidos. Os resultados mostraram que a pontuação global que as mídias sociais oferecem é um forte indicador de desempenho, pois quanto maior a pontuação geral do hotel, melhor o seu desempenho. Além disso, quanto maior a taxa de resposta dos gerentes aos comentários negativos em sites de revisões on-line maior o desempenho também. Diante dos resultados, Kim, Lim e Brymer (2015) ressaltam o quanto é importante o gerenciamento dos comentários on-line nas mídias sociais para o desempenho em empresas hoteleiras.

Ainda sobre a influência das respostas dos gerentes no desempenho, Xie, Zhang e Zhang (2014) esclarecem que os efeitos das respostas dos gestores nas revisões on-line dos hotéis relacionadas à localização, ao preço e a limpeza possuem associações diferentes com o desempenho dos hotéis. As respostas que envolvem apenas assuntos de localização e vendas influenciam positivamente no desempenho. Em contrapartida, as respostas que relacionam questões de limpeza e vendas influenciam negativamente o desempenho (XIE; ZHANG; ZHANG, 2014). Apesar das conclusões da análise, os autores se concentraram apenas no efeito da quantidade de respostas realizadas por gestores dos hotéis. Perante isso, sugere-se uma análise da qualidade das respostas dos gestores e sua influência como o desempenho.

Ao relatar que existem poucas evidências de pesquisas que relacionam o impacto da voz dos clientes sobre características dos hotéis como aspectos físicos, serviços ou localização com o desempenho dos hotéis, Phillips et al. (2016) propuseram um modelo que ajuda a explicar quais aspectos das experiências dos consumidores têm maior impacto na demanda (medido através da taxa de ocupação) dos hotéis e nas suas receitas (medidas através do RevPAR). Os autores concluíram que comentários positivos de usuários nas revisões on-line possuíam impacto considerável no desempenho quando comparados aos comentários negativos. Além disso, devido ao ambiente dinâmico no qual as empresas hoteleiras estão inseridas, os resultados mostraram que não se deve apenas gerenciar os comentários on-line para trazer vantagens estratégicas, mas também aumentar as capacidades e competências dinâmicas dos gestores (PHILLIPS et al., 2016).

O Quadro 2 apresenta um resumo dos principais estudos realizados que envolveram diferentes métricas de desempenho utilizadas no setor hoteleiro e relacionados a utilização de mídias sociais.

**Quadro 2 - Resumo das principais publicações**

<b>Autores</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Métricas de desempenho</b>	<b>Conclusões</b>
Ye, Law e Gu (2009)	Investigar o impacto dos comentários gerados pelos consumidores on-line sobre as vendas de quartos de hotel.	i. Taxa de ocupação (encontrada através do número de revisões on-line)	Os resultados indicam que as revisões de usuários on-line influenciam no aumento do número de reservas dos hotéis.
Anderson (2012)	Analisar o efeito das mídias sociais sobre as decisões de compra dos consumidores e o desempenho dos hotéis.	i. ADR ; ii. RevPAR iii. Taxa de ocupação iv. Valência (Pontuação global das revisões on-line)	Aumento do número e nas visualizações de comentários on-line antes da escolha dos hotéis. A boa nota do hotel nas revisões on-line possibilita aumentar seu preço sem alterar a taxa de ocupação. O aumento na pontuação de reputação on-line de um hotel leva a um aumento na taxa média diária do hotel (ADR), na taxa de ocupação e na receita por quarto disponível (RevPAR).
Xie, Zhang e Zhang (2014)	Analisar o impacto das revisões dos consumidores on-line e das respostas da administração no desempenho.	i. RevPAR	A classificação geral, as classificações de atributos e o número de respostas de gestão estão significativamente associados com o desempenho do hotel.
Kim, Lim e Brymer (2015)	Explorar o efeito de revisões on-line e outras informações relacionadas a revisões on-line sobre o desempenho do hotel.	i. ADR; ii. RevPAR; iii. Valência (Pontuação global das revisões on-line)	Os resultados indicam que os ratings globais são os indicadores de desempenho hoteleiro mais proeminente, seguido de respostas a comentários negativos. Logo, quanto melhor a classificação geral e maior a taxa de resposta a comentários negativos, maior o desempenho do hotel.
Phillips et al. (2016)	Analisar como a voz do cliente pode afetar o desempenho dos hotéis considerando os efeitos antecedentes dos atributos hoteleiros.	i. RevPAR; ii. Taxa de ocupação	Os resultados indicam que os atributos do hotel, incluindo a qualidade dos quartos, fornecimento de internet e estrutura mostram o maior impacto no desempenho do hotel, e que os comentários positivos têm o maior impacto na demanda dos clientes.

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Percebe-se que as pesquisas nas indústrias hoteleiras utilizam indicadores específicos para o setor. Em relação a essas diferentes métricas de desempenho, Peixoto (2012)

explica que o impacto das práticas de gestão nas empresas varia de acordo com os indicadores escolhidos para medir o desempenho. Logo, dependendo de como o desempenho é conceituado, ele será impactado pelas práticas de gerenciamento de diferentes maneiras.

### 2.3 MÍDIAS SOCIAIS E SUAS CARACTERÍSTICAS

A evolução da internet trouxe muitos avanços para as pessoas e para as organizações, pois possibilitou novas formas de comunicação a partir das plataformas on-line. Kaplan e Haenlein (2010) explicam que, com o advento das mídias sociais, as empresas deixaram de ter o domínio do que é disponibilizado no meio on-line e, conseqüentemente, perderam o controle parcial das informações que são criadas e compartilhadas a todo instante.

Para entender em que consistem as mídias sociais, é necessário compreender os conceitos de Web 2.0 e de conteúdo gerado pelo usuário (*user generated content* - UGC). Para Berthon et al. (2012), a Web 2.0 pode ser considerada como a infraestrutura técnica que permite o fenômeno da mídia social coletiva e que favorece o desenvolvimento de informações geradas por usuários. Assim, esse suporte proporciona aos usuários a possibilidade de interação, conforme o foco conteudístico das plataformas on-line. Portanto, a Web 2.0 viabiliza a criação e a distribuição dos conteúdos que são apresentados nas mídias sociais (BERTHON et al., 2012).

O conteúdo gerado pelo usuário compreende a soma de todas as possíveis formas de informação que os usuários acessam nas mídias sociais (KAPLAN; HAENLEIN, 2010). Nessa perspectiva, Berthon et al. (2012) explicam que os conteúdos podem incluir textos, imagens, vídeos ou redes (e.g. *TWITTER*; *YOUTUBE*; *FACEBOOK*; *INSTAGRAM*; *TRIPADVISOR*). Para Shao (2009), os usuários usam os conteúdos de diferentes maneiras e para diversas finalidades, como obter informações, ter entretenimento, interagir com outros conteúdos ou produzi-los, possibilitando autoexpressão e autorealização.

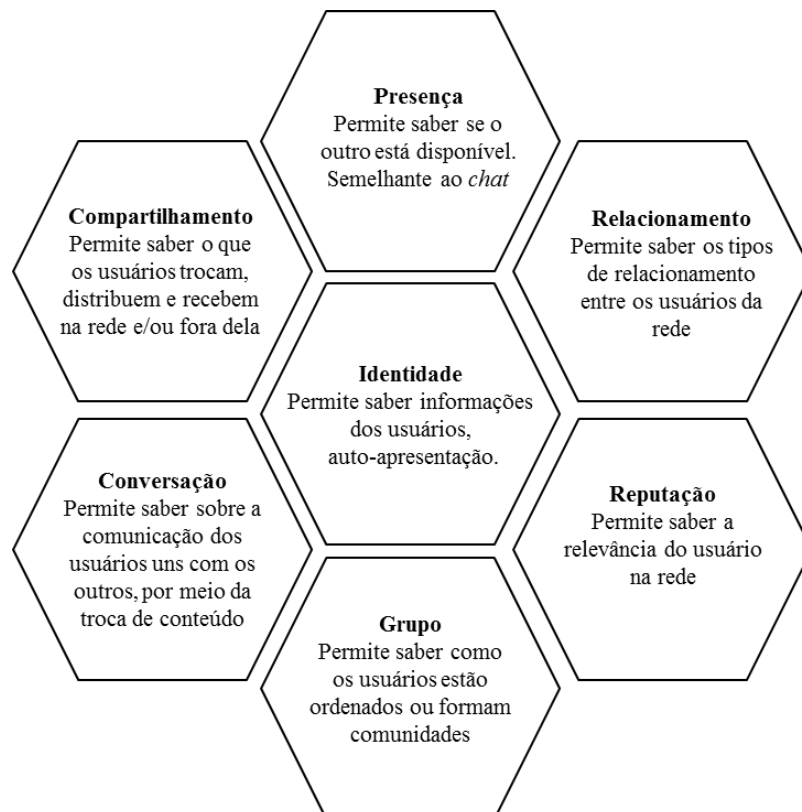
A partir desse contexto, é possível compreender a definição de mídias sociais. Segundo Kaplan e Haenlein (2010), a mídia social é um grupo de aplicações baseadas na internet que foi construído sobre os fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0 e que permite a criação e a troca de conteúdo gerado pelo usuário. Para complementar, Kietzmann et al. (2011) explicam que, ao utilizar a mobilidade e a tecnologia da Web, as mídias sociais criam uma plataforma de alta interatividade entre os indivíduos.

Em relação às características gerais das mídias sociais, é possível elencar alguns aspectos que ocorrem em sua maioria. Para isso, Berthon et al. (2012) propõem cinco axiomas

referentes à forma como as mídias sociais surgem, como as informações são distribuídas e sua dependência com a infraestrutura tecnológica de cada região: i) a utilização das mídias sociais estão em função da tecnologia, da cultura e do governo de cada País; ii) os eventos locais raramente permanecem locais; iii) eventos globais são vistos e processados de maneiras diferentes por diferentes países, estados e regiões; iv) as ações e criações de consumidores criativos são dependentes da tecnologia, cultura e governo de um país; e v) a tecnologia possui uma dependência histórica. Apesar desses aspectos em comum, as plataformas on-line possuem funcionalidades variadas.

Para analisar e comparar as diferentes funções desempenhadas nas mídias sociais, Kietzmann et al. (2011) desenvolveram um método chamado de colmeia das mídias sociais. Os autores elencaram sete blocos de funcionalidades que as diferentes plataformas de mídias podem proporcionar: presença, relacionamento, reputação, identidade, grupo, conversação e compartilhamento. Ressalta-se que essas funções não estão presentes igualmente em todos os tipos de mídias sociais, pois cada uma possui suas peculiaridades. Por isso, o método consiste em escolher determinada plataforma de mídia social e configurá-la de acordo com os blocos funcionais que estão presentes nela. A Figura 2 apresenta o significado dessas funcionalidades.

**Figura 2 - Funcionalidades das mídias sociais**



Para a função Identidade, em algumas mídias, como o *Facebook*, é possível saber várias informações a respeito de uma pessoa. Já outras, como o *YouTube*, disponibilizam poucas informações pessoais. A partir dos dados disponibilizados nas mídias, pode-se ajudar a troca de conteúdos entre os usuários, e formar laços que caracterizam a função Relacionamento. A função Presença pode facilitar o uso das relações, pois permite saber se o usuário está disponível no momento. Já a função Grupo visa unir pessoas com interesses em comum. Vale lembrar que Kietzmann et al. (2011) advertem que plataformas com baixo valor de identidade tendem a ter baixo valor de relações.

Caso as empresas ou usuários desejem disponibilizar e recomendar conteúdos, a função Compartilhamento nas mídias pode facilitar essa disseminação. Para a função Conversa, Kietzmann et al. (2011) explicam que se deve analisar o ritmo e a direção, pois algumas plataformas podem favorecer o aumento do número de diferentes postagens durante o dia ou a tendência de discutir um assunto a partir de uma postagem.

A função Reputação possui características importantes que devem ser levadas em consideração tanto por usuários em geral quanto por empresas. Essa função possibilita saber o grau de confiança que se pode ter no conteúdo (KIETZMANN et al., 2011). Além disso, ela é capaz de facilitar o monitoramento por meio da análise dos números de visualizações dos vídeos, do número de pessoas que gostaram ou não dos conteúdos compartilhados e das classificações de satisfação disponíveis nas plataformas (e.g. *YOUTUBE*; *FACEBOOK*; *TRIPADVISOR*; *BOOKING.COM*). O *TripAdvisor*, por exemplo, possui uma média de 390 milhões de visitantes únicos mensais e contam com mais de 435 milhões de avaliações e opiniões sobre 6,8 milhões de meios de hospedagem, restaurantes e atrações (TRIPADVISOR, 2017).

Ao observar todas as funções que as mídias sociais proporcionam, percebe-se que elas oferecem às empresas uma vantagem adicional relativa ao custo de investimento em comparação às ferramentas tradicionais de comunicação, como propagandas de televisão ou cartazes (KAPLAN; HAENLEIN, 2010; BRUHN; SCHOENMUELLER; SCHAFER, 2012; KIM; KO, 2012). Devido ao manuseio dos conteúdos gerados nas mídias sociais serem acessíveis e fáceis de utilizar (SHAO, 2009), a distribuição das informações on-line pode alcançar grandes números (BERTHON et al., 2012). Essas características ajudam na expansão das empresas e das suas marcas, pois possibilitam uma atuação física, virtual e global (BRUHN; SCHOENMUELLER; SCHAFER, 2012).

Na opinião de Hanna, Rohm e Crittenden (2011), a utilização das ferramentas tradicionais de comunicação caracteriza um *trade-off* entre alcance e engajamento dos



consumidores. Em contrapartida, os autores explicam que as mídias sociais conseguem dispor de maior atenção e influência. Logo, as diversas plataformas on-line permitem ter alcance e, ao mesmo tempo, engajamento dos usuários. Apesar das vantagens apresentadas, em vez de substituir as mídias tradicionais, nota-se que as empresas utilizam de maneira integrada e estratégica as diferentes mídias (HANNA; ROHM; CRITTENDEN, 2011). O uso em conjunto dos diferentes instrumentos de comunicação oferece oportunidades para aumentar ainda mais o valor da marca (BRUHN; SCHOENMUELLER; SCHAFER, 2012; KIM; KO, 2012).

Percebe-se que as mídias sociais possuem um papel importante nas organizações. Através delas podem-se fazer previsões de diferentes áreas, como vendas de produtos, volatilidade de mercado e até surtos de doenças (KALAMPOKIS; TAMBOURIS; TARABANIS, 2013). Além disso, a literatura já mostrou que é possível analisar a credibilidade das informações geradas por usuários (e.g. CASTILLO; MENDOZA; POBLETE, 2013).

Estudos mostram que existem alguns aspectos no contexto das empresas que influenciam a adoção das mídias sociais em seus processos. Araujo e Zilber (2016) explicam que o tamanho da empresa é um exemplo de característica, pois quanto maior o tamanho, mais propensa estará para utilizar as mídias sociais. De maneira semelhante, Rosario, Rodrigues e Peres (2013) concluíram que empresas hoteleiras de maior porte utilizam mais as ferramentas de Web 2.0, conseqüentemente, são mais prováveis de manusearem as mídias sociais. Dessa forma, vale ressaltar que o tamanho da organização pode influenciar na adoção de mídias sociais, mas será a capacidade de inovação organizacional que influenciará na continuidade e na intensidade do uso, ou seja, a capacidade de perceber as vantagens e os benefícios das plataformas on-line (ARAUJO; ZILBER, 2016).

Nesse panorama, é necessário que se tenha capacidade de reconhecer qual a melhor estratégia para se envolver nas mídias sociais, de acordo com cada segmento industrial. Bruhn, Schoenmueller e Schafer (2012) explicam que consumidores da indústria farmacêutica preferem consultar a opinião de especialistas qualificados do que as avaliações on-line de outros consumidores. Logo, para esse caso, o que as empresas colocam nas mídias sociais tem mais impacto do que as informações de outros usuários. Por outro lado, os autores observaram que na indústria do turismo, os usuários acreditam mais na opinião de outros consumidores para obter informações do que na comunicação repassada por empresas. Portanto, as estratégias de utilização das mídias na indústria do turismo são diferentes da indústria farmacêutica, pois seus objetivos de envolvimento com os consumidores são diferentes (BRUHN; SCHOENMUELLER; SCHAFER, 2012).

Observa-se que as mídias sociais representam oportunidades e desafios para as organizações, pois algumas vezes as empresas não sabem ao certo como utilizar as plataformas on-line a seu favor (BERTHON et al., 2007; KAPLAN; HAENLEIN, 2010). Araujo e Zilber (2016, p. 277) enfatizam que as mídias sociais “mudam a forma como as empresas e as corporações utilizam habilidades de conhecimento e inovação para criar valor, afetando todos os aspectos gerenciais”. Diante do exposto, fica evidente que as empresas necessitam reunir um conjunto de habilidades para ter acesso aos benefícios que as mídias sociais proporcionam. Estas podem ser traduzidas como práticas gerenciais específicas para o contexto de uso das mídias sociais.

#### 2.4 PRÁTICAS DE GESTÃO DE MÍDIAS SOCIAIS NOS MEIOS DE HOSPEDAGEM

Estudos mostram que a porcentagem do número de consumidores que consultam opiniões de terceiros antes de realizar reservas em hotéis tem aumentado consideravelmente (ANDERSON, 2012). Além disso, a quantidade de comentários que são lidos por cada consumidor também apresenta crescimento (ANDERSON, 2012). No entanto, pouco se observa sobre quais práticas de gerenciamento as empresas de meios de hospedagem utilizam com as oportunidades disponíveis nas plataformas on-line das mídias sociais com a finalidade de obter vantagens. Desse modo, é necessário entender quais atitudes e estratégias estão sendo implementadas pelos gerentes a partir da inserção das mídias sociais (LEVY; DUAN; BOO, 2013; XIE; ZHANG; ZHANG, 2014).

Com o crescimento das mídias sociais, as ferramentas de marketing ganharam mais destaque, e de maneira mais rápida. Diante das oportunidades para alcançar maiores proporções de público, os hotéis podem aumentar a sua visibilidade através da utilização das ferramentas de divulgação disponibilizadas por plataformas de mídias sociais (ROSARIO; RODRIGUEZ; PEREZ, 2013). Esse ambiente on-line oferece aos pequenos hotéis uma visibilidade semelhante à de uma grande rede hoteleira, pois as mídias sociais oferecem um canal de comunicação e de vendas disponíveis a qualquer hora do dia (HOTEL NEWS, 2014). Diante disso, Guillet, Kucukusta e Liu (2016) aconselham que se realizem melhorias nos processos e serviços de marketing utilizados nas mídias sociais, pois a notabilidade para potenciais clientes é crescente.

Para expor os hotéis a um número maior de pessoas, os gerentes podem apoiar a divulgação de textos, fotos e até vídeos nas mídias. Chan e Guillet (2011), por exemplo, observaram que muitos hotéis utilizam o *YouTube* para mostrar comerciais de seus serviços. Outra atividade frequente é a realização de promoções dos hotéis através das mídias sociais

(CHAN; GUILLET, 2011). As empresas hoteleiras podem incentivar os usuários a participar de promoções através de compartilhamento de fotos dos hotéis ou apenas seguindo o perfil do hotel. Portanto, além de divulgar as empresas, percebe-se que ocorre um maior envolvimento entre os usuários e as organizações.

Apesar das mídias sociais terem a importante característica de servir para desempenhar a função de um canal de publicidade (KAPLAN; HAENLEIN, 2010), utilizá-las apenas para essa funcionalidade pode ocasionar deficiências tanto no relacionamento com os clientes (XIANG; GRETZEL, 2009; KAPLAN; HAENLEIN, 2010) quanto na análise das informações que podem ser extraídas a partir das plataformas on-line. As mídias sociais trazem outras oportunidades para as empresas hoteleiras, como estabelecer posicionamentos estratégicos a partir da interação entre a empresa e os consumidores, proporcionada pelos comentários on-line. Nesse cenário, algumas perguntas são ressaltadas por Xie, Zhan e Zhang (2014), p.24:

Como os gerentes respondem às críticas dos consumidores? Os gerentes de hotéis têm políticas ou processos em vigor? Como as marcas de hotéis são diferentes ou similares em suas abordagens para gerenciar revisões *on-line*? Ao responder estas perguntas, somos capazes de identificar estratégias eficazes que os gerentes de hotéis podem utilizar para criar valor com consumidores a partir de revisões on-line nas plataformas (XIE; ZHANG; ZHANG, 2014, p.24).

Ao pesquisar os propósitos sobre como os gerentes podem utilizar as informações das revisões on-line nas mídias sociais, Park e Allen (2013) identificam duas abordagens: abordagem de Solução de Problemas e abordagem Estratégica. Através da Figura 3 é possível visualizá-las.

**Figura 3 - Abordagens para utilização das informações das revisões on-line**



Tomando como base a abordagem de Solução de Problemas, as informações contidas nas revisões on-line servem como mecanismos rápidos e eficientes de resolução de queixas e de problemas de clientes, com o objetivo principal de gerenciar a reputação do hotel (PARK; ALLEN, 2013). Essa abordagem assemelha-se com a categoria Gestão Informacional desenvolvida por Litvin, Goldsmith e Pan (2008) na qual são colhidos discussões e comentários on-line dos visitantes a fim de descobrir suas experiências, de solucionar seus problemas e de monitorar a reputação da empresa (LITVIN; GOLDSMITH; PAN, 2008).

Já a abordagem Estratégica está voltada à longo prazo e orientada para o futuro. Por consequência, ela utiliza a técnica de responder os comentários on-line dos clientes a fim de envolvê-los e criar um relacionamento contínuo (PARK; ALLEN, 2013; GU; YE, 2014). Quanto melhor a resposta, maior a possibilidade de aumentar o grau de satisfação desses clientes (KIM; LIM; BRYMER, 2015). Além disso, essa abordagem busca conectar o lado gerencial ao operacional, por isso utiliza as informações on-line para comunicar ao pessoal interno os pontos de melhoria e alocação de recursos para buscar a eficiência e a eficácia dos serviços e operações, como também para captar novas formas de serviços inovadores (PARK; ALLEN, 2013).

As organizações podem utilizar um gerente corporativo externo para lidar com mídias sociais ou podem designar um pessoal interno próprio para essa área (PARK; ALLEN, 2013). No ponto de vista de Kaplan e Haenlein (2010), para o gerenciamento das mídias sociais, é necessário definir um grupo específico de funcionários internos para realizar o contato direto com as mídias. Esses funcionários recebem direitos exclusivos para administrar as informações e, conseqüentemente, servem como uma ponte de interação bilateral entre os consumidores e a organização (GU; YE, 2014).

Ao falar das responsabilidades dos funcionários encarregados de gerenciar as mídias sociais, Kim, Lim e Brymer (2015) explicam que responder regularmente aos comentários dos clientes nas plataformas on-line é uma das atividades desses administradores. Kaplan e Haenlein (2010) esclarecem que existe uma necessidade de desenvolver diretrizes para que ocorra um gerenciamento correto e, diante disso, citam o caso da empresa IBM *BIG Blue*, que possui uma carta sobre o comportamento apropriado desses funcionários:

Por exemplo, é importante ressaltar que cada funcionário precisa se identificar como tal quando publicar um comentário no blog corporativo. Caso contrário, os consumidores finais poderiam ter a impressão de que contas anônimas são usadas para permitir que os funcionários enviem mensagens falsas e *feedbacks* excessivamente positivos, o que poderia prejudicar gravemente a credibilidade de toda a sua campanha de mídia social (KAPLAN; HAENLEIN, 2010, p.66).

Tanto a taxa de resposta aos comentários on-line como o padrão de resposta podem variar, substancialmente, em um mesmo hotel (PARK; ALLEN, 2013). Em virtude disso, Park e Allen (2013) sugerem que os funcionários tenham uma melhor instrução e que os gerentes desenvolvam um plano de respostas para as revisões on-line. Através de um manual operacional, os gerentes podem deixar procedimentos documentados para adequar as respostas dos hotéis aos comentários on-line dos clientes (GUILLET; KUCUKUSTA; LIU, 2016).

Os funcionários encarregados de gerenciar as mídias sociais devem estar aptos a examinar as informações contidas nas plataformas virtuais e associá-las às métricas de desempenho do hotel (PARK; ALLEN, 2013). Para que isso seja possível, é necessário que se encontre maneiras de aumentar a capacidade e a competência dinâmica destes (PHILLIPS et al., 2016), pois é fundamental que os funcionários se desenvolvam para gerenciar as mídias sociais (GUILLET; KUCUKUSTA; LIU, 2016).

Uma maneira das empresas capacitarem seus funcionários para administrar as plataformas virtuais é disponibilização de treinamentos, pois, segundo Chan e Guillet (2011), devido às mídias sociais ainda serem relativamente novas, não se sabe ao certo o seu manuseio. Para complementar, Park e Allen (2013) informam que essa educação deve ser contínua, pois é necessário estar adaptada às rápidas mudanças do mundo digital. Em relação às habilidades dos funcionários que devem receber treinamento, Chan e Guillet (2011, p.364) comentam:

Em termos de conteúdo, as empresas podem educar seus funcionários sobre a maneira correta de responder a diferentes tipos de inquéritos e ações que devem ser tomadas quando duvidam que a denúncia ou revisão negativa seja algo que foi escrito por concorrentes. Além de habilidades de escrita, o treinamento sobre habilidades interpessoais pode ser necessário uma vez que a equipe precisa interagir com os convidados com frequência nas mídias sociais (CHAN; GUILLET, 2011, p.364).

No setor de serviços, alcançar a qualidade plena não é uma tarefa fácil. Por isso, saber quais são as reivindicações dos consumidores, pode facilitar a descoberta sobre quais áreas precisam de melhorias (LEVY; DUAN; BOO 2013). Nesse aspecto, os comentários negativos tornam-se ferramentas importantes para as empresas, pois podem trazer queixas relacionadas às falhas da equipe, dos processos ou dos equipamentos que tendem a refletir problemas reais que precisam ser sanados (GU; YE, 2014; SCHUCKERT; LIU; LAW, 2014). Diante do valor gerado a partir dos comentários negativos dos clientes, é importante que a gerência responda aos usuários, pois essas respostas podem influenciar nas decisões de compras de outros clientes (LEVY; DUAN; BOO, 2013).

Em relação aos comentários positivos dos clientes nas mídias sociais, Xie, Zhang e

Zhang (2014) explicam que as empresas podem utilizar algumas estratégias a fim de promover o aumento dessas avaliações. Para os autores, responder aos comentários positivos dos clientes é uma maneira de mostrar para clientes que os gerentes estão ouvindo suas opiniões e assim, estimular novos comentários on-line (XIE; ZHANG; ZHANG, 2014). Na visão de Xie, Chen e Wu (2016), os gerentes podem incentivar os clientes a relatar sua opinião sobre aspectos satisfatórios de um meio de hospedagem, imediatamente após o *check-out*, ou mesmo durante a estadia. Outra estratégia de incentivo visualizada pelos autores é recompensar os revisores mais frequentes (XIE; CHEN; WU, 2016). Dessa maneira, independente de receberem comentários positivos ou negativos, Xie, Chen e Wu (2016) concluem que as empresas devem concentrar-se na melhoria contínua da qualidade dos serviços.

Percebe-se que o monitoramento dos comentários on-line e das classificações dos hotéis é importante para as atividades de gestão e servem como métrica interna para melhorar o desempenho (KIM; LIM; BRYMER, 2015). É a partir de um monitoramento das revisões on-line que as empresas podem responder aos comentários e assim gerenciar a sua reputação (LEVY; DUAN; BOO, 2013). A rapidez nas respostas é um indicativo de que o monitoramento das percepções dos clientes está sendo eficiente (XIE; ZHANG; ZHANG, 2014). Em relação à contínua observação das revisões on-line, O'Connor (2010) explica:

Para ter sucesso no futuro, hotéis precisam abraçar ativamente os conceitos de redes sociais e conteúdo gerado pelos usuários [...] As empresas hoteleiras precisam se tornar mais proativas, tanto no monitoramento quanto no gerenciamento de como elas estão sendo representadas em sites de redes sociais. Se não o fizer, mais uma vez resultará em hotéis sendo deixados para trás, tal como estavam no início do *boom* da internet (O'CONNOR 2010, p. 769).

Nota-se que atitudes e respostas proativas como oferecer compensações aos clientes ou tomar medidas corretivas, podem melhorar o desempenho hoteleiro (PARK; ALLEN, 2013). Ao alocar recursos e agir de forma proativa às possíveis reclamações, os gerentes podem surpreender os clientes e reduzir, ou evitar, possíveis reclamações nas mídias sociais (LEVY; DUAN; BOO, 2013; PHILLIPS et al., 2016). Além disso, procurar responder rapidamente aos comentários negativos dos clientes pode fazer com que eles se sintam importantes para a empresa e aumente o seu grau de satisfação (KIM; LIM; BRYMER, 2015).

As práticas de gerenciamento de mídias sociais não são encontradas de maneira tão explícita na literatura. Por isso, é importante estar consciente sobre a correta definição delas para que se possa identificá-las e agrupá-las, com a finalidade de formar um conjunto de

práticas. O Quadro 3 apresenta uma coletânea de abordagens relacionadas às práticas gerenciais citadas na literatura e seus respectivos autores.

**Quadro 3 - Abordagens relacionadas às práticas de gerenciamento de mídias sociais**

(continua)

Abordagens	Autores
Resolver os problemas dos visitantes	Litvin, Goldsmith e Pan (2008)
Descobrir as experiências dos visitantes	
Analisar estratégias competitivas como o monitoramento da reputação da empresa	
Assegurar uma conta de mídia social para receber verificações	Guillet, Kucukusta e Liu (2016)
Alinhar o marketing das mídias sociais às atividades de vendas	
Aumentar a notabilidade para potenciais clientes	
Aprender a partir da voz dos consumidores	
Cultivar talentos para gerenciar o marketing nas mídias sociais	
Reforçar a riqueza dos serviços de marketing de mídia sociais	
Desenvolver procedimentos internos padrões para manipulação de reclamações de mídia	
Fortalecer a colaboração dos afiliados	
Realizar treinamento de funcionários	Chan e Guillet (2011)
Realizar promoções dos serviços dos hotéis	
Divulgar os serviços dos hotéis através de comerciais	
Dedicar empregados de hotel em tempo integral para gerenciar revisões on-line	Park e Allen (2013)
Examinar a associação entre as informações de revisão on-line e métricas de desempenho do hotel	

**Quadro 3 - Abordagens relacionadas às práticas de gerenciamento de mídias sociais**

(conclusão)

<b>Abordagens</b>	<b>Autores</b>
Dar respostas proativas aos clientes	Park e Allen (2013)
Acompanhar o fluxo de opiniões on-line	Kim, Lim e Brymer (2015)
Cultivar a proatividade	
Utilizar um manual operacional para documentar os processos de respostas aos clientes	
Ser pró-ativo nos diálogos com clientes	O'Connor (2010)
Monitorizar e Gerenciar a reputação em sistemas on-line	
Agir de forma proativa na alocação de recursos para evitar comentários negativos	Phillps et al. (2016)
Aumentar a capacidade e competência dinâmica dos funcionários	
Utilizar um sistema de gestão da reputação para monitorar e responder aos comentários	Levy, Duan e Boo (2013)
Ativa solicitação de comentários on-line de hóspede do hotel	
Usar as revisões para se comunicar com o pessoal e melhorar as operações	
Responder os comentários em um curto espaço de tempo	

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

## 2.5 CARACTERÍSTICAS DO SETOR HOTELEIRO NO CEARÁ

O Ministério do Turismo, através da Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo, relatou que no ano de 2016, em relação ao ano de 2015, foi gerado um acréscimo de 3,08% na receita cambial do Brasil por meio do Turismo, o que significa US\$ 6024 milhões (BRASIL, 2017b). Isso mostra a importância dessa área para o desenvolvimento do país.

Em relação ao turismo no estado do Ceará, atualmente, observa-se uma fase de investimentos na estrutura aérea relacionada à ampliação do aeroporto, que beneficiará o



turismo no estado. Estima-se que esta reforma permitirá um aumento inicial de 50% no número de passageiros domésticos e 23% no de estrangeiros, o que representa um aumento de 1,5 milhão de passageiros (BRASIL, 2017b). Sabe-se que, dentre os segmentos que compõe o setor do Turismo, o hoteleiro se caracteriza como um dos mais importantes (LEITE; TOMELIN; RAMOS, 2014). Em consequência disso, acredita-se que os meios de hospedagem também terão grandes benefícios com essas mudanças estruturais no Estado.

Ressalta-se que as indústrias hoteleiras contribuem fortemente para a economia do país, pois, além da geração de empregos, o setor também é um grande consumidor de bens industriais (SEBRAE, 2014). Em virtude dessa importância para a economia nacional, o setor hoteleiro pode sofrer influências de fatores como queda do PIB brasileiro, inflação e questões políticas (FOHB, 2016). Apesar disso, o Ministério do Turismo verificou que 94% do mercado de meios de hospedagens manifestou que busca realizar investimentos, em pequenas proporções, nas áreas de marketing e promoção de vendas, nas instalações, na adoção de novas tecnologias e no treinamento de funcionários (BRASIL, 2017a).

Segundo pesquisa do Fórum de operadores hoteleiros do Brasil, realizada com 15 municípios brasileiros, o desempenho do setor hoteleiro no estado do Ceará (representado pelo município de Fortaleza) apresentou diferentes variações entre os anos de 2016 e 2017 (FOHB, 2017b). Em relação ao valor da taxa de ocupação, Fortaleza foi um dos municípios que sofreu uma variação positiva de 11,7%. Em relação ao valor da diária média, dos quinze municípios pesquisados, onze apresentaram uma baixa. Nesse quesito, apesar de Fortaleza ter registrado uma variação negativa de 5,1%, a porcentagem do município foi uma das melhores em comparação com todos os outros. O RevPAR foi último indicador analisado no estudo, o qual registrou uma variação positiva de 6% (FOHB, 2017b).

Quanto à demanda dos meios de hospedagem, pode-se citar, principalmente, os seguintes segmentos: negócios, lazer, grupos de eventos e tripulação. Através da Tabela 1, pode-se observar a última análise disponível, referente ao ano 2016, do Fórum de operadores hoteleiros do Brasil. Para cada segmento, ocorre uma variação percentual para os meios de hospedagem segundo a classificação de sua diária média. Além disso, pode-se destacar que o segmento de negócios corresponde a maior demanda em todas as classificações (FOHB, 2017a).

**Tabela 1 - Segmentação da demanda dos meios de hospedagem**

Segmento	Diária média acima de R\$ 410	Diária média entre R\$ 240 – R\$410	Diária média abaixo de R\$ 240
Negócios	43,4%	64,9%	67,1%
Lazer	28,6%	18,7%	18,7%
Grupos de eventos	15,3%	10,1%	7,6%
Tripulação	10,1%	2,9%	2,2%
Outros	2,5%	3,4%	4,5%
Total	100%	100%	100%

Fonte: (FOHB, 2017).

Diferentes meios de hospedagem podem abranger o setor hoteleiro. Antes de classificá-los, é necessário entender a sua definição. A Lei n.11.771 dispõe sobre a política nacional de turismo e fala que os meios de hospedagem são:

Empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária (artigo 23 da Lei nº 11.771/2008).

Através do Quadro 4 é possível observar os tipos de meio de hospedagem enquadrados de acordo com o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) e suas principais características (BRASIL, 2010).

**Quadro 4 - Tipos de meios de hospedagem e suas características**

(continua)

Tipos de meios de hospedagem	Características
Hotel	Estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária.
Resort	Hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento.

**Quadro 4 - Tipos de meios de hospedagem e suas características**

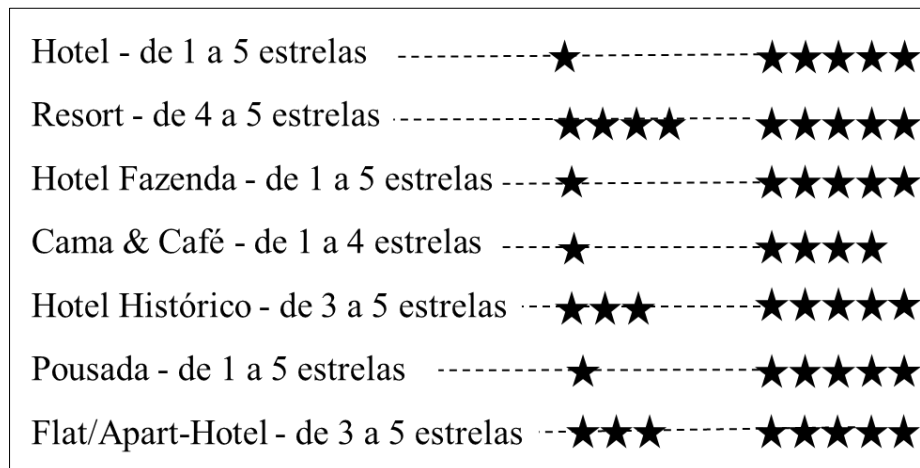
(conclusão)

<b>Tipos de meios de hospedagem</b>	<b>Características</b>
Hotel Fazenda	Localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo.
Cama & Café	Hospedagem em residência com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento reside.
Hotel Histórico	Instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida. Entende-se como fatos histórico-culturais aqueles tidos como relevantes pela memória popular, independentemente de quando ocorreram, podendo o reconhecimento ser formal por parte do Estado brasileiro, ou informal, com base no conhecimento popular ou em estudos acadêmicos.
Pousada	Empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em um prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs.
Flat/Apart-Hotel	Constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação.

Fonte: Brasil (2010).

Para diferenciar as categorias em cada tipo de meio de hospedagem, o SBClass utiliza a simbologia de estrelas, conforme a Figura 4. O número de estrelas que um meio de hospedagem recebe é proporcional a um conjunto de requisitos que abrangem três conjuntos. A infraestrutura é o primeiro conjunto e abrange as instalações e equipamentos. O segundo conjunto envolve os serviços em geral. O último conjunto volta-se para a sustentabilidade e traz os aspectos relacionados de meio ambiente, sociedade e satisfação do hóspede (BRASIL, 2010).

**Figura 4 - Classificações dos meios de hospedagem**



Fonte: Brasil (2010).

Ao analisar a Figura 4, observa-se que, com exceção da categoria “Cama & Café”, todos os meios de hospedagem podem atingir o número máximo de estrelas, segundo a SBClass. Para melhorar o entendimento, é válido ressaltar que um hotel cinco estrelas é diferente de uma pousada cinco estrelas, pois cada tipo de meio de hospedagem reflete diferentes práticas de mercado e expectativas distintas dos hóspedes (BRASIL, 2010).

### 3 METODOLOGIA

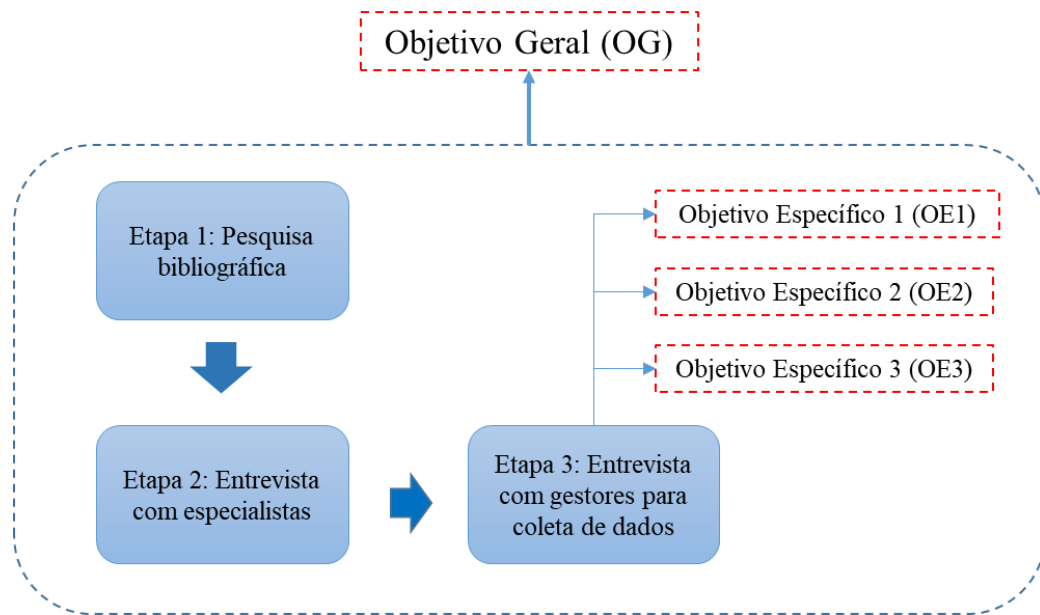
Neste capítulo, serão abordados os aspectos metodológicos que caracterizam este estudo. Para melhor entendimento, serão evidenciadas as seguintes seções: (i) tipologia de pesquisa utilizada, (ii) seleção dos sujeitos da pesquisa, (iii) universo e amostra que serão delimitados para a pesquisa, (iv) desenvolvimento do instrumento de pesquisa a ser utilizado, (v) hipóteses que serão levantadas e (vi) tratamento dos dados.

#### 3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

Segundo a classificação de Malhotra (2011), os principais modelos utilizados para a realização das pesquisas são (i) o modelo de pesquisa exploratória e (ii) o modelo de pesquisa descritiva. O primeiro modelo é voltado para o lado qualitativo, no qual o objetivo do pesquisador é explorar e descobrir novas ideias e *insights* para solucionar os problemas. Já o segundo modelo traz o lado descritivo e quantitativo, no qual o pesquisador possui o objetivo de descrever algo. Ainda em relação à pesquisa descritiva, percebe-se que ela evidencia as características presentes em determinadas populações ou em determinados fenômenos em estudo (VERGARA, 1998). A partir desses conceitos apresentados, esta pesquisa é classificada como descritiva, pois se pretende identificar as principais práticas de gerenciamento de mídias sociais utilizadas por meios de hospedagem.

Este estudo possui natureza quantitativa e qualitativa. Essas duas abordagens foram escolhidas devido aos objetivos pretendidos. Segundo Malhotra (2001, p.155), “a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística”. A pesquisa qualitativa foi utilizada durante as três etapas do estudo, através de uma revisão bibliográfica, entrevistas com especialistas e entrevistas com gestores na coleta de dados. Já a pesquisa quantitativa ocorreu na terceira etapa, a partir da coleta de dados realizada através de entrevistas com os gestores dos meios de hospedagem. Malhotra (2001) explica que as abordagens qualitativas e quantitativas devem ser encaradas como complementares, em vez de mutuamente concorrentes.

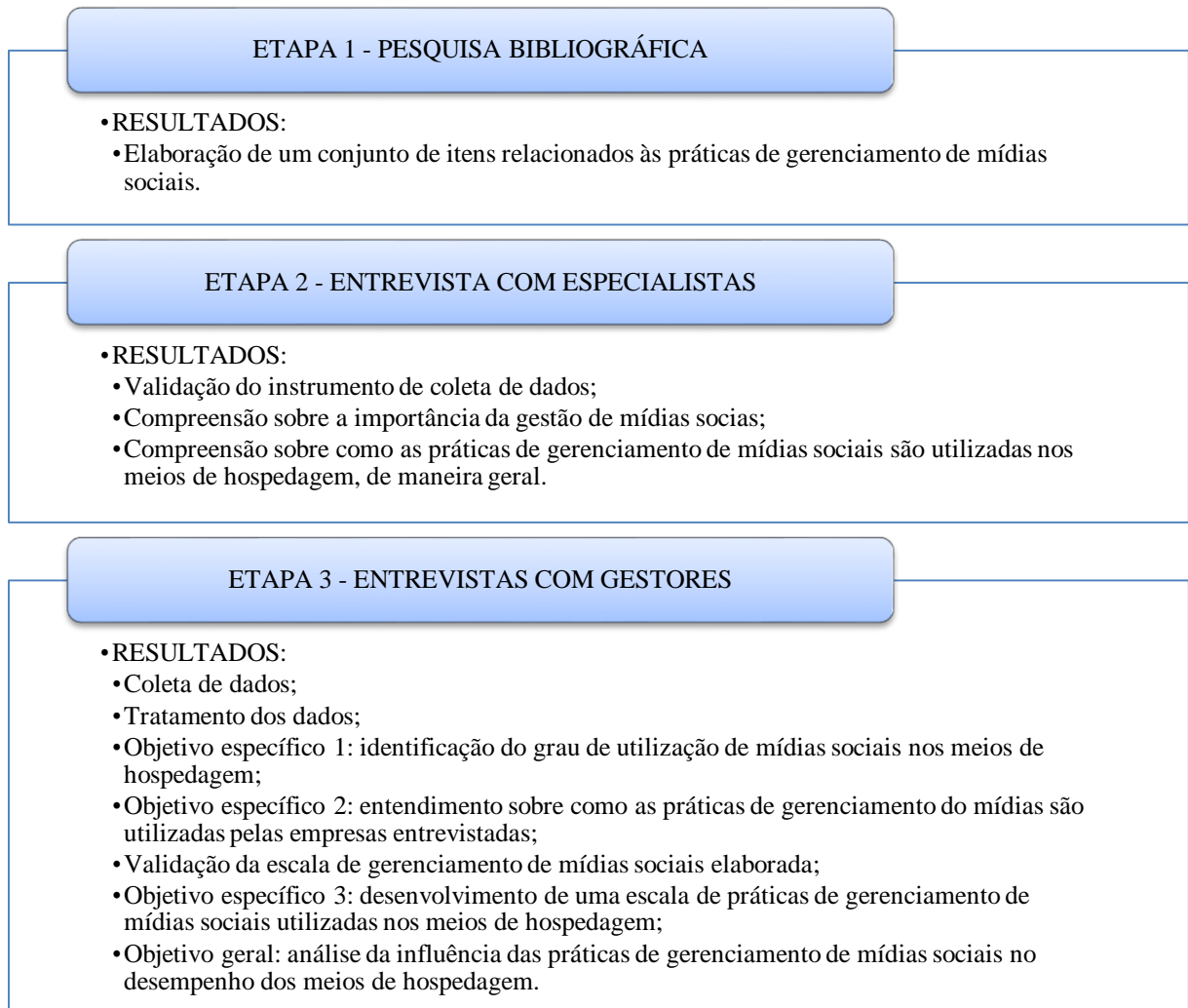
A fim de melhorar o entendimento, a Figura 5 representa a sequência dos três passos metodológicos que foram adotados no estudo, alinhados aos seus respectivos objetivos.

**Figura 5 - Passos metodológicos**

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

A Figura 5 ilustra que, através da revisão bibliográfica, das entrevistas com os especialistas envolvidos no setor hoteleiro e das entrevistas com os gestores dos meios de hospedagem foi possível identificar as principais práticas de gerenciamento de mídias sociais utilizadas por meios de hospedagem (OE1), entender como são utilizadas as práticas de gerenciamento de mídias sociais nos meios de hospedagem (OE2) e desenvolver uma escala de práticas de gerenciamento de mídias sociais utilizadas por empresas do setor hoteleiro (OE3). Ao concluir esses objetivos específicos, pôde-se examinar a influência das práticas de gerenciamento de mídias sociais no desempenho dos meios de hospedagem (OG).

Os passos metodológicos para o desenvolvimento da escala foram realizados de acordo com o proposto por Costa (2011). A Figura 6 apresenta os resultados que foram alcançados a partir da realização de cada etapa deste estudo.

**Figura 6 - Passos metodológicos e seus resultados**

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

### 3.2 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Para avaliar os itens relacionados às práticas de gerenciamento de mídias sociais encontradas na pesquisa bibliográfica e adequá-los com a realidade do setor hoteleiro, foram escolhidos quatro especialistas para serem entrevistados. A realização dessas entrevistas foi necessária, pois permitiu validar o instrumento de coleta de dados. Diante disso, a seleção dos sujeitos de pesquisa para as entrevistas foi determinada segundo os critérios de possuírem experiência no setor hoteleiro e conhecimento sobre a utilização das mídias sociais no setor.

Ressalta-se que, para definir o número de entrevistados, adotou-se o critério de saturação empírica dos dados. Pires (2008) explica que esse fenômeno acontece depois de certo número de entrevistas, pois se observa que as informações colhidas se repetem, e o entrevistador

tem a noção de que as informações recolhidas já não agregam valor. Dessa maneira, a saturação empírica foi atingida num total de 4 entrevistas.

O primeiro entrevistado (E1) atua como gerente de uma rede hoteleira, possui graduação e mestrado em Turismo e tem vinte anos de experiência com meios de hospedagem. O segundo entrevistado (E2) é supervisor de reservas de uma rede hoteleira, formado em Contabilidade e atua há doze anos na empresa. O terceiro especialista entrevistado (E3) possui experiências nas áreas de marketing e gestão de mídias sociais no setor hoteleiro, e sua formação em Publicidade e Propaganda. O último entrevistado (E4), com formação em Turismo, tem experiência em consultoria no setor hoteleiro e atua em meios de hospedagem há 15 anos.

Nessas entrevistas, houve a necessidade de gravação digital, pois todas as conversas foram transcritas. É válido esclarecer que, antes de todas as entrevistas, foram assinados termos de consentimento e confidencialidade dos entrevistados (APÊNDICES A e B).

### 3.3 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

Com o propósito de atender aos objetivos desta pesquisa, na qual se pretende analisar meios de hospedagem, o universo foi constituído por empresas associadas ao Ministério do Turismo e localizadas no estado do Ceará. Atualmente, o estado possui associadas 397 empresas de meios de hospedagem (CADASTUR, 2017).

Neste estudo, a seleção da amostra seguiu o critério não probabilístico por acessibilidade, pois os elementos da população para compor a amostragem foram selecionados conforme a facilidade de acesso a eles. Vergara (1998) explica que, nas amostras não probabilísticas há ausência de procedimentos estatísticos e a seleção dos elementos da população é por acessibilidade.

No total, a amostra apresentou 67 meios de hospedagens. Todas as empresas estão associadas ao Ministério do Turismo, ou seja, cadastradas no CADASTUR, e 33 delas pertencem à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Ceará (ABIH-CE). Esse número foi considerado satisfatório, pois no Ceará estão cadastrados 54 meios de hospedagem na ABIH-CE. Além disso, a amostra teve 14 empresas que fazem parte da Associação de Micro e Pequenas Hospedagens do Ceará (AMHT-CE). Hoje, um total de 20 estabelecimentos estão associadas a AMHT-CE, logo esse número também foi satisfatório.



### 3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada no período de setembro a dezembro de 2017. Realizaram-se entrevistas com gestores dos meios de hospedagem, com o intuito de mensurar e analisar o grau de utilização das práticas de gerenciamento de mídias sociais. As entrevistas tiveram uma duração média de 35 minutos, e, para auxiliar nos procedimentos técnicos, utilizou-se um roteiro de coleta de dados. Nessa fase, não houve gravação digital, mas realizaram-se anotações sobre todos os pontos relevantes.

O motivo pelo qual se optou por entrevistas pessoais na coleta de dados, em vez de uma *survey*, foi a necessidade de verificar e garantir a adequação das respostas dos entrevistados sobre a utilização das práticas de gerenciamento de mídias. Dessa maneira, a classificação, quanto ao grau de utilização das práticas de gestão, foi determinada pela entrevistadora, a partir dos aspectos informados nas entrevistas sobre cada prática de gestão. Para garantir a padronização nessa classificação, todas as entrevistas foram realizadas com a mesma entrevistadora. Para a análise qualitativa dos dados coletados, referentes às práticas de gerenciamento de mídias sociais, utilizou-se a técnica desenvolvida por Bardin (2011) para análise de conteúdo categorial. Essa análise possibilitou a realização do segundo objetivo específico, no qual pretendeu-se entender como são utilizadas as práticas de gerenciamento de mídias sociais nos meios de hospedagem.

### 3.5 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O roteiro de coleta de dados foi o instrumento de pesquisa utilizado para auxiliar nos procedimentos técnico. O roteiro foi dividido em quatro partes, conforme o Apêndice C. A primeira parte foi composta por perguntas que auxiliavam na mensuração e classificação das práticas de gerenciamento de mídias sociais. A segunda parte contemplou os itens que envolviam os indicadores de desempenho. A terceira parte foi reservada para o preenchimento das características das empresas. Por fim, a última parte relacionou-se com as questões sociodemográficas dos respondentes.

Para a mensuração do grau de utilização das práticas de gerenciamento de mídias sociais, foi empregada uma escala de três pontos, conforme o Quadro 5. A escolha dessa mensuração é uma adaptação do estudo de Mauro (2010), que utilizou uma escala com a mesma quantidade de pontos.

**Quadro 5 - Pontuação referente ao grau de utilização das práticas de gerenciamento**

Grau de utilização	Não usa	Usa eventualmente	Usa sempre
Pontuação	1	2	3

Fonte: Adaptada de Mauro (2010).

Para a mensuração do desempenho, pretende-se utilizar o RevPAR e a taxa de ocupação como indicadores. Esses indicadores já foram utilizados em outros trabalhos, como Anderson (2012), Peixoto (2012) e outros autores apresentados na revisão de literatura. Vale ressaltar, que esses indicadores foram selecionados, através das entrevistas com os especialistas, como os mais indicados para se mensurar o desempenho em empresas do setor do hoteleiro. Além disso, utilizou-se também a taxa de reservas on-line, ou seja, a porcentagem de reservas que são realizadas através das mídias sociais.

Para complementar a mensuração do desempenho, utilizaram-se as notas de avaliações on-line do *site trivago* e do *site booking.com*. As notas desses *sites* de avaliação variam de 0 a 10 e só podem ser avaliadas por pessoas que reservaram pelo *site* e que se hospedaram. Escolheu-se o *trivago*, pois é um *site* que fornece a média da nota das avaliações de vários outros *sites* de busca de meios de hospedagem. Para complementar, o *booking.com* foi escolhido, pois se constatou que todos os meios de hospedagem da amostra são cadastrados nessa mídia. Logo, foi importante uma análise separada para os dois *sites*.

As notas de avaliações feitas on-line são *proxies* do grau de satisfação dos clientes sobre os serviços dos meios de hospedagem e servem como critério de escolha na decisão de onde se hospedar. Portanto, é possível considerá-las como medidas de desempenho. Além disso, pesquisas confirmam que os *rankings* globais são bons indicadores de desempenho (ANDERSON, 2012; KIM; LIM; BRYMER, 2015).

Ressalta-se que todos os indicadores de desempenho utilizados nesta pesquisa foram referentes aos valores anuais do último período das empresas que compõem a amostra.

### 3.6 HIPÓTESES

Conforme discutido no referencial teórico, existem indícios anteriores de que as práticas de gestão possuem relações com o desempenho das empresas. A fim de cumprir o objetivo geral deste estudo, examinar a influência das práticas de gerenciamento de mídias

sociais no desempenho de meios de hospedagem, foram levantadas as seguintes hipóteses a serem averiguadas:

**Hipótese 1 (H1):** *A utilização de práticas de gerenciamento de mídias sociais influencia no RevPAR dos meios de hospedagem.*

**Hipótese 2 (H2):** *A utilização de práticas de gerenciamento de mídias sociais influencia na taxa de ocupação dos meios de hospedagem.*

**Hipótese 3 (H3):** *A utilização de práticas de gerenciamento de mídias sociais influencia na taxa de reservas realizadas através das mídias sociais.*

A hipótese H4 foi dividida em duas sub-hipóteses, H4.1 e H4.2, relacionadas às notas dos sites do *booking.com* e do *trivago*, respectivamente.

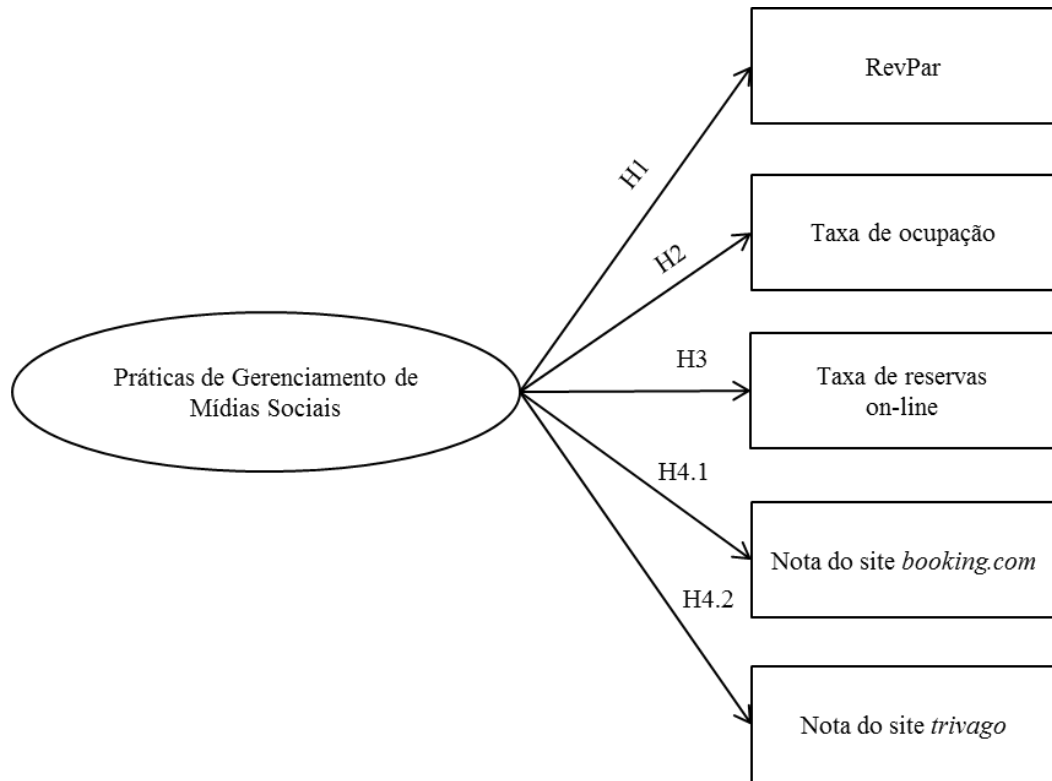
**Hipótese 4 (H4):** *A utilização de práticas de gerenciamento de mídias sociais influencia nas notas das avaliações on-line dos meios de hospedagem.*

**Hipótese 4.1 (H4.1):** *A utilização de práticas de gerenciamento de mídias sociais influencia na nota de avaliação on-line do site *booking.com* dos meios de hospedagem.*

**Hipótese 4.2 (H4.2):** *A utilização de práticas de gerenciamento de mídias sociais influencia na nota de avaliação on-line do site *trivago* dos meios de hospedagem.*

A partir das hipóteses expostas, a Figura 7 apresenta o desenho do modelo para medir os efeitos das práticas de gerenciamento de mídias sociais em cada indicador de desempenho escolhido para a pesquisa.

**Figura 7 - Modelo para medir os efeitos das práticas de gerenciamento de mídias sociais no desempenho**



Fonte: Elaborada pela autora (2018).

### 3.7 TRATAMENTO DE DADOS

Esta seção é voltada para exposição da forma do tratamento dos dados e está dividida em duas partes. A primeira apresentará a pré-análise dos dados, a fim de mostrar quais procedimentos foram utilizados para avaliação e adequação dos métodos propostos. A segunda parte fará referência ao plano de análise dos dados, com o propósito de explicar como foram realizadas as seguintes análises: análise descritiva, análise fatorial exploratória e análise de regressão linear.

#### 3.7.1 Pré-Análise de dados

A pré-análise de dados foi proposta para verificar a existência de valores perdidos, observações atípicas, multicolinearidade, condições de normalidade, ausência de autocorrelação serial dos resíduos, homoscedasticidade e linearidade.

A verificação de dados perdidos (*missing values*) na amostra é importante, pois a ausência desses valores pode ter impactos significativos em análises de natureza multivariada.

Hair et al. (2009) orientam que variáveis com até 15% de dados perdidos podem ser eliminadas, porém níveis mais elevados, como de 20% a 30%, podem ser remediados. Tais procedimentos não foram necessários para este estudo, pois a amostra não apresentou *missing values*.

Em sequência, examinaram-se as observações atípicas (*outliers*) referentes a dados com características notavelmente diferentes das outras observações. De acordo com Corrar, Paulo e Dias Filho (2014), as observações atípicas podem ser resultantes de: i) erros no procedimento, como uma falha na entrada de dados; ii) eventos extraordinários detectáveis; iii) eventos extraordinários inexplicáveis e, por fim, iv) observações possíveis, mas com combinação extraordinária entre variáveis.

Apesar das diferenças apresentadas, as observações atípicas não podem ser categoricamente caracterizadas como benéficas ou problemáticas, pois devem ser analisadas e avaliadas de acordo com os tipos de informação que possam fornecer (HAIR et al., 2009; CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2014). Diante disso, optou-se por não retirar as observações atípicas encontradas.

Para verificar a multicolinearidade das variáveis foi utilizada a matriz de correlação. Corrar, Paulo e Dias Filho (2014) explicam que esse diagnóstico é utilizado para verificar se as variáveis independentes contêm informações similares. A multicolinearidade entre as variáveis independentes pode ser verificada através do teste do Fator de Inflação da Variância (VIF). Para que o teste seja válido, o valor de VIF deve ser menor do que 10. Dessa maneira, as variáveis da amostra em estudo não apresentaram multicolinearidade.

Sobre as condições de normalidade da amostra, para realizar a análise fatorial exploratória, Hair et al. (2009) explicam que esse teste é necessário apenas nos casos em que o pesquisador pretende analisar a significância dos fatores. Logo, esse pressuposto não foi necessário nesta fase da pesquisa, pois não se desejou realizar a análise de fatores.

Em relação à regressão linear, para verificar se os dados tinham uma distribuição normal, realizou-se o teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov, no qual para ser validado, o valor da significância deve ser maior que 0,05 (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2014). Assim, verificou-se que a distribuição é normal.

Sabe-se que o diagnóstico da ausência de autocorrelação serial dos resíduos pode ser realizado por meio de gráficos ou testes estatísticos (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2014). Nesta pesquisa, a análise de ausência de autocorrelação foi realizada através do teste Durbin-Watson. Corrar, Paulo e Dias Filho (2014) explicam que, para o teste ser válido, o valor deve estar entre 1,5 e 2,5. Os testes foram realizados, e pode-se dizer que não houve evidências de autocorrelação serial nos resíduos.

A homoscedasticidade refere-se à dispersão homogênea da ocorrência da variável dependente em relação a variável independente. Analisaram-se os gráficos dos resíduos para identificar uma variância homogênea e, em complemento, foi realizado o teste de Levine proposto por Hair et al. (2009). O teste mostrou que a significância foi maior do que 0,05 e, assim, confirmou-se a existência de homoscedasticidade entre as variáveis.

O último pressuposto avaliado antes de realizar a análise dos dados foi a presença de linearidade. Hair et al. (2009) explicam que a análise de linearidade possibilita avaliar as propriedades de aditividade e homogeneidade da amostra. Os modelos lineares preveem a possibilidade de a relação entre as variáveis dependente e independente possuir uma variação constante. O diagnóstico de linearidade pode ser examinado através da observação de gráficos de dispersão (HAIR et al., 2009). Dessa maneira, avaliou-se a linearidade através da análise de gráficos e concluiu-se que esse pressuposto não foi violado.

### **3.7.2 Plano de análise dos dados**

Para a análise dos dados, inicialmente, realizou-se uma análise descritiva da amostra coletada. Posteriormente, aplicou-se uma análise fatorial a fim de reduzir o conjunto original de variáveis. Com a finalização dessa etapa, foi possível realizar uma análise de regressão linear múltipla, com o propósito de examinar a relação entre as práticas de gerenciamento de mídias sociais e o desempenho.

A técnica de análise fatorial possui o objetivo de resumir informações contidas em um conjunto de diferentes variáveis em um conjunto menor de fatores, sem que haja grandes perdas de informações (HAIR et al., 2009). Foi escolhida a análise fatorial do tipo exploratória, pois, de acordo com Corrar, Paulo e Dias Filho (2014), essa modalidade é utilizada quando não se tem um conhecimento prévio da relação de dependência entre as variáveis.

No que se refere à questão do tamanho da amostra, Hair et al. (2009) explicam que, para realizar uma análise fatorial, deve-se ter no mínimo 50 observações, e acrescentam: “Como regra geral, o mínimo é ter pelo menos cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas, e o tamanho mais aceitável teria uma proporção de dez para um” (HAIR et al., 2009, p.108). Nesta pesquisa, foram utilizadas sete variáveis, e o tamanho da amostra foi de 67 observações. Portanto, pela proximidade de valores, pode-se dizer que o tamanho da amostra está de acordo com o proposto por Hair et al. (2009).

Ao iniciar a análise fatorial, Corrar, Paulo e Dias Filho (2014) explicam que o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), também conhecido como *Measure of Sampling Adequacy*

(MAS), e o teste de esfericidade de Bartlett são ideais para avaliar se a qualidade da amostra viabiliza a utilização da análise fatorial e verificar se existe relação suficiente entre os indicadores para a aplicação do método. Para Hair et al. (2009), os valores adequados para o KMO devem ser superiores a 0,5. Já o teste de esfericidade de Bartlett deverá ser estatisticamente significativo ( $\text{sig} < 0,05$ ), pois indicará a existência de correlações suficientes entre as variáveis para se continuar a análise (HAIR et al., 2009).

Neste estudo, o método de extração dos fatores utilizado foi o dos componentes principais, e o número de fatores teve como base os *eigenvalues* maiores que 1. Na decisão de rotação de fatores, utilizou-se a rotação *varimax*, pois facilita a interpretação da matriz de fatores (HAIR et al., 2009; COSTA, 2011).

Após a análise fatorial exploratória, recomenda-se a análise de confiabilidade para observar se os itens se ajustam às expectativas definidas para medição. Para análise de consistência interna, foi utilizado o cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach, pois é o mais apropriado para escalas de múltiplos itens do tipo reflexivas (COSTA, 2011). Como critério, escolheu-se a classificação de Costa (2011), na qual valores até 0,599 significa uma confiabilidade não aceitável; entre 0,600 e 0,699, confiabilidade regular; entre 0,700 e 0,799, confiabilidade boa; entre 0,800 e 0,899, confiabilidade ótima, e acima de 0,900, confiabilidade excelente.

Em relação a análise regressão linear simples, Corrar, Paulo e Dias Filho (2014) explicam que essa técnica busca descrever o comportamento de um fenômeno, a partir da relação de uma variável dependente, com base em uma variável independente. Já a análise regressão múltipla tem como base duas ou mais variáveis independentes (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2014).

A regressão possibilitou verificar o coeficiente de correlação (R). Hair et al. (2009) explicam que o valor de R indica a força da associação entre duas variáveis. Já o sinal de R indica se a direção da relação é positiva, negativa ou nula. Em seguida, analisou-se o coeficiente de determinação (R Quadrado), a fim de medir quanto da variação da variável dependente é explicada pela variável independente. Para Hair et al. (2009), quanto maior o valor do coeficiente de determinação, maior será o poder de explicação da equação de regressão e, portanto, melhor a previsão da variável dependente.

Proseguiu-se a análise com a verificação do teste F-ANOVA para examinar se a combinação linear da variável independente exercia influências significativas ou não sobre cada variável dependente. Hair et al. (2009) estabelecem que, caso a significância encontrada seja

menor do que 0,05, deve-se rejeitar a hipótese nula de que o R-Quadrado seja igual a zero e, portanto, considera-se que a regressão é significativa.

O Quadro 6 apresenta a relação dos procedimentos estatísticos e objetivos do estudo.

**Quadro 6 - Procedimentos estatísticos e seus objetivos**

Procedimentos estatísticos	Objetivos pretendidos
Análise descritiva	OE1: Identificar as principais práticas de gerenciamento de mídias sociais utilizadas por empresas do setor hoteleiro.
Análise fatorial exploratória e cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach	OE3: Desenvolver uma escala de práticas de gerenciamento de mídias sociais utilizadas nos meios de hospedagem
Análise de regressão linear simples	OG: Examinar a influência das práticas de gerenciamento de mídias sociais no desempenho de empresas no setor hoteleiro

Fonte: Elaborada pela autora (2018).



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, serão expostas as análises e discussões dos resultados, compreendidas em quatro partes. A primeira abordou os resultados referentes às entrevistas com os especialistas. A segunda parte abordou os resultados relacionados às entrevistas com os gestores durante a coleta de dados. A terceira parte apresentou estatística descritiva básica sobre as características sociodemográficas dos respondentes, as características das empresas participantes da amostra e os indicadores de desempenho. Em seguida, abordou-se a análise fatorial exploratória. Por fim, a terceira parte tratou sobre a técnica de regressão linear simples, a fim de analisar as relações entre as práticas de gerenciamento de mídias sociais e o desempenho, juntamente com a verificação das hipóteses formuladas. Para a análise dos dados coletados, foi utilizado o programa estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Science*), versão 20.

### 4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM OS ESPECIALISTAS

Para viabilizar as entrevistas com especialistas do setor hoteleiro, realizou-se uma pesquisa bibliográfica como etapa antecessora. Procurou-se nas principais publicações científicas, na área da Administração e do Turismo, abordagens sobre práticas de gerenciamento de mídias sociais. A conclusão desta etapa permitiu elencar um conjunto de itens relacionados às práticas de gerenciamento de mídias sociais adotadas pelos meios de hospedagem. O resultado da pesquisa bibliográfica foi apresentado no referencial teórico deste estudo.

Este conjunto de práticas foi utilizado para auxiliar as entrevistas com especialistas envolvidos no setor hoteleiro. Os especialistas analisaram e adequaram o conjunto de práticas de gerenciamento de mídias, pois o objetivo principal dessas entrevistas foi validar as práticas de gestão encontradas na pesquisa bibliográfica. Como resultado desta etapa, obteve-se um conjunto de sete práticas de gerenciamento de mídias sociais utilizadas nos meios de hospedagem. O Quadro 7 apresenta essas práticas e suas respectivas referências.

**Quadro 6 - Práticas de gerenciamento de mídias sociais**

<b>Práticas</b>	<b>Autores</b>
PG1: Monitorar a reputação da empresa através das opiniões on-line	Litvin, Goldsmith e Pan (2008); O'Connor (2010); Levy, Duan e Boo (2013); Xie, Zhan e Zhang (2014); Kim, Lim e Brymer (2015)
PG2: Responder os comentários on-line nas mídias sociais	Litvin, Goldsmith e Pan (2008); Levy, Duan e Boo (2013); Xie, Zhan e Zhang (2014)
PG3: Realizar treinamento de funcionários para manipular as mídias sociais	Chan e Guillet (2011); Guillet, Kucukusta e Liu (2016); Phillips et al. (2016)
PG4: Documentar padrões de respostas a serem utilizadas nas revisões on-line	Park e Allen (2013); Kim, Lim e Brymer (2015); Guillet; Kucukusta e Liu (2016)
PG5: Desenvolver procedimentos internos padrões para manipulação das informações das mídias sociais	Litvin, Goldsmith e Pan (2008); O'Connor (2010); Guillet; Kucukusta e Liu (2016)
PG6: Comunicar às áreas internas as informações extraídas das revisões on-line para melhorar as operações e serviços	Litvin, Goldsmith e Pan (2008); Levy, Duan e Boo (2013); Park e Allen (2013)
PG7: Elaborar estratégias para promoção dos serviços da empresa, considerando as características particulares de cada mídia social	Chan e Guillet (2011); Kietzmann et al. (2011); Rosario, Rodriguez e Perez (2013); Guillet, Kucukusta e Liu (2016)

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Além da validação das práticas de gerenciamento de mídias sociais, os especialistas também deram opiniões e explicaram como ocorre a utilização dessas práticas no setor hoteleiro, de maneira geral. Para facilitar o entendimento, essas análises serão expostas, na seção seguinte, em conjunto com as análises das entrevistas realizadas com os gestores dos meios de hospedagem durante a pesquisa de campo.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM OS GESTORES

Nesta seção, serão expostos os resultados referentes aos objetivos de identificar as principais práticas de gerenciamento de mídias sociais utilizadas nos meios de hospedagem e entender como são utilizadas as práticas de gerenciamento de mídias sociais nos meios de hospedagem.

A partir das entrevistas com os gestores dos meios de hospedagem, foi possível classificar a amostra quanto ao grau de utilização das práticas de gerenciamento de mídias sociais. A Tabela 2 apresenta as frequências quanto ao grau de utilização para cada prática de gerenciamento de mídias sociais das 67 empresas presentes na amostra.

**Tabela 2 - Frequência do grau de utilização das práticas de gerenciamento**

Práticas	Não usa	Usa eventualmente	Usa plenamente
PG1: Monitorar a reputação da empresa através das opiniões on-line	0,00%	11,91%	88,1%
PG2: Responder os comentários on-line nas mídias sociais	10,4%	25,4%	64,2%
PG3: Realizar treinamento de funcionários para manipular as mídias sociais	55,2%	17,9%	26,9%
PG4: Documentar padrões de respostas a serem utilizadas nas revisões on-line	59,7%	13,4%	26,9%
PG5: Desenvolver procedimentos internos padrões para manipulação das informações nas mídias sociais	10,4%	32,8%	56,7%
PG6: comunicar às áreas internas sobre as informações extraídas das revisões on-line	1,5%	10,4%	88,1%
PG7: Elaborar estratégias para promoção dos serviços da empresa, considerando as características particulares de cada mídia social	6%	25,4%	68,7%

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Em relação à prática PG1, que corresponde ao monitoramento da reputação da empresa através dos comentários on-line, percebe-se que mais de 80% dos respondentes afirmaram realizá-lo plenamente. A variável PG6 apresentou resultado similar, pois 88,1% das empresas responderam que utilizam plenamente a prática de comunicar às áreas internas sobre as informações extraídas das revisões on-line, com a finalidade de melhorar as operações e os serviços. A prática de elaborar estratégias para promoção dos serviços do hotel, considerando as características particulares de cada mídia social (PG7), também apresentou um alto grau de utilização plena entre as empresas, porém 25,4% só utilizam a PG7 eventualmente. Em geral, percebe-se que as práticas relacionadas ao monitoramento das mídias sociais, a extração de informações nas mídias para comunicar as áreas internas das empresas e a promoção de serviços estão bem disseminadas na maioria das empresas.

As práticas de responder aos comentários on-line nas mídias sociais (PG2) e de desenvolver procedimentos internos padrões para manipulação das informações nas mídias sociais (PG5) apresentaram uso pleno em mais de 55% das empresas analisadas. No entanto, observou-se que ainda existe uma quantidade considerável de empresas que não utilizam essas práticas ou utilizam apenas eventualmente.

Por fim, vale destacar que, para as práticas PG3 e PG4, as empresas apresentaram percentuais consideráveis de não utilização, com 55,2% e 59,7%, respectivamente. A prática PG3 refere-se à realização de treinamentos para gerenciar as mídias sociais. Já a prática PG4 relaciona-se à documentação de padrões de respostas nas revisões on-line. Logo, poucas empresas utilizam, eventualmente ou plenamente, tais atividades.

Além de identificar as frequências de utilização das práticas de gestão, complementou-se a análise com observações sobre a importância das mídias sociais, segundo as opiniões dos especialistas (E1, E2, E3 e E4) e dos gestores dos meios de hospedagem entrevistados. Além disso, serão expostos como são utilizadas as sete práticas de gerenciamento de mídias sociais validadas pelos especialistas. Ressalta-se que os especialistas opinaram sobre os meios de hospedagem, de maneira geral, pois o intuito de suas entrevistas foi a validação das práticas. Já os gestores entrevistados durante a coleta de dados responderam, especificamente, em relação às suas empresas. A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo.

Sobre a atuação das mídias sociais nos meios de hospedagem, percebeu-se, nas entrevistas, que as empresas admitem a importância da gestão das mídias sociais para seus negócios. Além disso, verificou-se que, hoje, esse ambiente virtual é considerado um meio indispensável para a sobrevivência de algumas organizações. O especialista E1 explica que as

mídias sociais relacionadas aos meios de hospedagem são chamadas de operadoras de turismo, e esclarece alguns motivos que levam as empresas a utilizarem essas mídias específicas.

Hoje, a gente tem o que nós chamamos de OTA's. São operadores de turismo via internet. Então, assim, hoje quem são essas OTA's? *Booking.com*, Decolar, *TripAdvisor*, *Expedia*. Essas são operadoras que vendem pela internet. Então a gente utiliza essas OTA's para promover e divulgar o nosso produto e comercializar os nossos serviços. [E1]

Hoje, é impossível você atuar no mercado ausente das mídias sociais. É impressionante como elas estão dominando o mercado. As próprias agências de viagens tiveram que se ajustar e se adaptar para buscar novas estratégias. Elas pegam tudo. Elas atingem tudo. Começaram a atingir públicos que nunca nem viajaram. Às vezes, uma pessoa tinha um certo receio ou comodismo em ir a uma agência de viagem, mas, da minha casa, eu não tenho porquê de não ver o *site*, ne verdade? [E1]

Nesse aspecto, foi possível notar durante as entrevistas, que os gestores reconhecem os benefícios que as mídias sociais trazem em relação à divulgação das informações e aos custos de investimento. Isso também foi percebido na fala do especialista E3.

Na verdade, a gente não trabalha muito na mídia convencional, por que o nosso público não está aqui na cidade, e eu não tenho público só em um lugar. Se eu usar só a mídia tradicional, tenho um custo muito alto e um retorno não tão positivo. As mídias sociais são os meios mais efetivos para que a gente consiga abranger o Brasil inteiro, por exemplo. As mídias convencionais servem mais se eu quiser utilizar nosso outro tipo de serviço, que é para eventos. Nesse exemplo aí, eu posso utilizar jornais ou *outdoor*. Mas, como nosso principal produto é a hospedagem, na hotelaria não faz sentido anunciar local e usar as mídias tradicionais. [E3]

Ao perguntar aos gestores sobre os motivos que levam os clientes a preferir as mídias sociais, em vez das mídias tradicionais, percebeu-se que a característica mais citada foi a facilidade de acesso nas operadoras para comparar diversos meios de hospedagens. Diante disso, observou-se que a taxa de reservas realizadas através das mídias sociais é maior do que os meios tradicionais, como *site*, telefone ou agências de viagens. O especialista E2 explica sua visão sobre o assunto:

O nosso cliente está comprando muito por essas operadoras, por conta da facilidade dos aplicativos nos celulares. Entendeu? Então elas acabam ficando na frente das mídias convencionais. Para você ter uma ideia, eu vendo mais pela *booking* do que pelo meu *site*. Como é que pode? O meu cliente vai no *booking*, mas não vai no meu *site*. Por que? Porque eles têm uma estratégia comercial muito agressiva e muito eficiente. Então eu vendo muito mais pela *booking* do que pelo meu *site*. [E2]

Diante do exposto, fica evidente que as empresas necessitam reunir um conjunto de práticas de gerenciamento para ter acesso aos benefícios que as mídias sociais proporcionam. A seguir, serão expostas as observações sobre como os especialistas e gestores entrevistados da amostra utilizam as sete práticas de gerenciamento de mídias sociais, coletadas na revisão bibliográfica.

Em relação à utilização da prática de gestão de monitorar a reputação da empresa através das opiniões on-line, observou-se que todos os meios de hospedagem a realizam. A maioria dos respondentes afirmaram que utilizam plenamente essa prática, e o restante afirmou utilizar eventualmente.

Os gestores declararam que entendem a importância do monitoramento dos comentários on-line para a reputação da empresa e afirmaram que buscam saber constantemente sobre o que falam de suas empresas, pois compreendem o impacto, positivo ou negativo, que as informações presentes nas mídias sociais podem gerar.

Nessa perspectiva, observou-se, em um dos meios de hospedagem, que as paredes da recepção possuíam comentários on-line transcritos sobre o hotel, o que mostra a importância da opinião dos clientes para a empresa e a realização do monitoramento das revisões on-line.

Além do mais, notou-se que há, entre os meios de hospedagem, uma preocupação com as notas de avaliação on-line presentes nas mídias sociais. Inclusive, alguns estabelecimentos expõem suas notas de avaliação anual, de acordo com *rankings* de determinadas mídias sociais, em locais de fácil visibilidade para hóspedes e visitantes.

Ao relatar a necessidade de realizar o monitoramento das mídias sociais, um especialista explicou o porquê do monitoramento.

Esse monitoramento existe sim, porque o cliente coloca tudo no *booking*. Coloca verdades e não verdades. Na verdade, é bem menor o número de não verdades [...] eles avaliam em notas de 0 a 10. Isso aparece como nota de avaliação daquele empreendimento. Você lida com um produto intangível delicadíssimo [...] e que, para um cliente ficar chateado, basta a pilha do controle acabar que ele já fica irritado. [E1]

Segundo os gestores, as mídias sociais não possuem nenhum tipo de filtro e nem de procedência sobre os comentários que são expostos nelas. Diante dessa preocupação, os entrevistados esclareceram que buscam realizar o monitoramento das mídias sociais diariamente ou semanalmente.

Ao perguntar sobre a prática de responder aos comentários on-line nas mídias sociais, constatou-se dois tipos de atitudes que grande parte dos gestores realizam: responder todos os comentários, positivos e negativos, ou responder apenas os comentários negativos sobre os meios de hospedagem. Sobre os que afirmaram não utilizar essa prática, as justificativas foram não ter a cultura de responder aos comentários on-line na empresa ou falta de tempo, por isso apenas realizam o monitoramento.

Percebeu-se que os grandes hotéis possuem uma maior estratificação nos cargos e funções, logo conseguem ter maior controle das mídias sociais, pois existem funcionários com

atividades específicas. Além disso, alguns gestores explicaram que, antes de responder a determinados comentários on-line dos clientes, buscam informações através das áreas internas envolvidas nos comentários, a fim de um melhor posicionamento sobre o caso para responder adequadamente ao cliente. Já nos meios de hospedagem intermediários ou menores, geralmente, ocorre acúmulo de funções. Como consequência, foi relatado que nem todas as funções são realizadas de maneira satisfatória.

A prática de realizar treinamentos de funcionários para manipular as mídias sociais chamou atenção pela quantidade de respondentes que não utilizam a prática ou a utilizam apenas eventualmente.

Nesse sentido, foi informado que as operadoras das mídias sociais disponibilizam cursos básicos on-line para o manuseio das mídias sociais. Entretanto, foi possível notar que muitos meios de hospedagem participam desses cursos, mas não disseminam e nem aprimoram os ensinamentos para dentro das organizações. A justificativa para esse fato, em geral, é que poucas pessoas são responsáveis pelo gerenciamento das mídias e, por isso, não há necessidade de treinar esses funcionários. Dessa maneira, observa-se que a responsabilidade de treinar fica a cargo apenas das operadoras. Como o treinamento é o mesmo para todas as empresas, somente a sua realização não significa que haverá diferenciações nas estratégias de uso das mídias sociais. Assim, o treinamento repassado pelas operadoras deve ser visto apenas como um início. Porém, a continuidade desse processo precisa acontecer dentro de cada meio de hospedagem, a fim de se ter uma diferenciação e, logo, ajudar estrategicamente a empresa, com a capacitação contínua dos funcionários para manusear as mídias.

Em contrapartida, observou-se que em grandes redes hoteleiras ocorrem treinamentos e trocas de informações para um alinhamento estratégico na utilização das mídias. Nelas, geralmente, também é possível participar de cursos sobre gerenciamento de mídias sociais.

Sobre a prática de documentar padrões de respostas para serem utilizadas nas revisões on-line, percebe-se uma baixa utilização entre os meios de hospedagem da amostra. É importante salientar que nas entrevistas houve uma prévia explicação de que o uso de documentos padrões de respostas faz referência a manter diretrizes da organização sobre como proceder aos comentários on-line, ao invés de aplicar respostas iguais ou automáticas.

Dessa maneira, parte dos gestores justificou que não utilizam essa prática, pois as respostas são personalizadas de acordo com os comentários específicos dos clientes. Já os outros gestores que afirmaram utilizar a prática, explicaram que possuem documentado um padrão de resposta para servir de embasamento nas respostas. Adicionalmente, alguns

entrevistados explicaram que a padronização facilita o emprego de respostas quando existem mais de uma pessoa responsável por esse contato com os clientes. O especialista [E2] acrescentou que esta prática é necessária para hotéis de rede, pois verifica-se a necessidade desses hotéis terem um padrão nas respostas das revisões on-line.

Em relação à prática de desenvolver procedimentos internos padrões para manipulação das informações das mídias sociais, observou-se que ela é bastante utilizada pelas empresas, mas sua forma de utilização é variada entre os meios de hospedagem.

Percebeu-se que é comum coletar informações em mídias sobre as empresas e guardá-las em planilhas ou outras formas documentadas. Entretanto, nota-se uma carência de manipulação estratégica dos dados, a fim de obter melhores análises. Observou-se que muitos meios de hospedagem, mesmo os mais antigos, tendem a manipular apenas os comentários com reclamações sobre a empresa, deixando de lado as oportunidades que podem ser trabalhadas a partir dos comentários positivos. Além disso, uma parcela dos gestores afirmou que suas empresas não possuem a rotina de realizar reuniões para repassar e debater as informações coletadas nas mídias. Já em outros casos, são coletadas informações consideradas importantes dos comentários on-line apenas eventualmente.

Vale ressaltar que, em alguns meios de hospedagem de grande porte, foi observado o emprego de indicadores para análises dos comentários on-line. Os gestores explicaram que são realizadas triagens referentes a reclamações ou a elogios, e classificam-se esses comentários de acordo com as áreas envolvidas das empresas. A partir desse levantamento, as informações são repassadas para cada área e discutidas em reuniões. O especialista E4 relatou como ocorre em algumas empresas: “Tem uma tabela que serve para colocar tudo. Então, no final do mês, eu sei sobre cada apartamento ou cada reserva. É uma tabela de ocorrência de todos os setores e, no final do mês, eu vejo quantas ocorrências tiveram, quantos elogios e reclamações”. [E4]

Ainda em relação às triagens das revisões on-line, muitos gestores afirmaram que, caso seja verificado que um determinado comentário é de natureza mais grave, procura-se entrar em contato, imediatamente, com a área responsável. Para essas situações, o especialista E3 explica:

Existe um procedimento que, se eu vir uma informação pertinente, passo para o setor responsável, com cópias para as gerências hotel. A partir daí, fazemos uma tabulação desses dados. As lideranças dão um retorno, explicando porque aquilo aconteceu, e a gente dá um retorno para o hóspede. [E3]



Outro exemplo visualizado de procedimento padrão de manipulação das informações extraídas das mídias, foi um caso de utilização da ferramenta de gestão a vista. A ferramenta propõe expor, em um lugar de fácil visibilidade para os gestores, os percentuais das principais reclamações e elogios.

Em seguida, ao dialogar sobre a prática de comunicar as informações extraídas das revisões on-line às áreas internas para melhorar as operações e serviços, observou-se que uma grande parte dos gestores dissemina as informações das revisões on-line para outras áreas. Notou-se, também, uma proximidade com a prática anterior, na medida em que alguns gestores informaram que repassam as informações dos comentários on-line em reuniões, por exemplo.

Nos meios de hospedagem intermediários ou pequenos, observa-se que os funcionários que manipulam as mídias repassam as informações para as áreas internas no momento que eles veem os comentários. Isso é possível devido à flexibilidade na gestão dessas empresas, pois possuem poucos funcionários e menos procedimentos padrões. Nesse sentido, um especialista explicou que “existe um monitoramento para resolver os problemas. Alguns problemas de ordem técnica, e que realmente existe, a gente vai lá e já providencia o reparo. Comunicamos de imediato para as áreas internas”. [E1]

Entretanto, admitiu-se que a rápida disseminação pode diminuir o controle das informações que estão sendo repassadas. Isto é, sem a presença de um controle adequado dos comentários on-line, os funcionários podem coletar apenas informações que ele considera importantes e, assim, não repassa para as áreas internas todos os comentários provenientes dos clientes. Diferente disso, em meios de hospedagem maiores, tanto comentários positivos quanto negativos são comunicados para as áreas internas. Alguns gestores explicaram que recebem todos os comentários por e-mail da pessoa responsável por gerenciar as informações.

Quanto à última prática de gerenciamento, elaborar estratégias para promoção dos serviços do hotel, considerando as características particulares de cada mídia social, verificou-se que apenas algumas empresas não a utilizam. Sobre a importância dessa prática, um especialista afirmou: “sempre que a gente lança uma promoção nas mídias, a gente observa aquecimento nas vendas. É uma estratégia importantíssima”. [E1]

Nessa perspectiva, os meios de hospedagem consideram o marketing on-line essencial para a empresa. As estratégias são utilizadas de acordo com as características de cada mídia, como publicação de fotos, vídeos ou promoções de seus serviços. Segundo o especialista E1, “as mídias possuem as suas regras, e a gente trabalha suas regras em cima da nossa realidade, de acordo com cada característica dela” [E1]. Em complemento, E3 descreveu que isso ocorre nas empresas: “A gente faz essa segregação *Instagram/Facebook*. Geralmente, a

gente usa campanhas específicas para um canal ou outro. Fazemos essa diferenciação sim, depende do canal”. [E3]

Ressalta-se que foram constatados alguns casos em que as empresas publicam em mídias sociais, como o *Instagram* ou o *Facebook*, fotos dos comentários positivos sobre o hotel que os clientes fazem em revisões on-line de outras mídias, como *Booking.com* ou *TripAdvisor*. Dessa maneira, além de realizar o marketing, as empresas comprovam que monitoram os comentários on-line de seus clientes.

A fim de prosseguir os passos metodológicos, a seção seguinte apresentará os resultados das análises descritivas da amostra deste estudo.

#### 4.3 ANÁLISE DESCRITIVA

O objetivo desta seção será apresentar as análises descritivas relacionadas às características sociodemográficas dos respondentes, às características das empresas participantes da amostra e aos indicadores de desempenho.

Em relação às questões sociodemográficas dos 67 respondentes, a amostra apresentou uma representatividade maior de respondentes do sexo feminino, com 56,9%, em relação aos 43,1% do sexo masculino. Destacou-se uma maioria com idades de 21 a 30 anos e de 41 a 50 anos com, respectivamente, 53,7% e 22,4% da amostra.

Ao observar as funções que os respondentes exercem nas empresas, conforme a Tabela 3, pode-se verificar que prevaleceram os cargos de gerente, coordenador/supervisor de reservas e supervisor de recepção com os respectivos percentuais: 33%, 28% e 28%. É importante esclarecer que os setores de atuação dos respondentes estavam de acordo com os cargos que teriam competências para responder o questionário. Em geral, eles eram envolvidos nas áreas do alto administrativo, administrativo operacional, comercial e reservas.

**Tabela 3 - Funções dos respondentes**

Função	Frequência	Percentual (%)
Presidente/Diretor	4	6
Gerente	22	33
Coordenador/Supervisor de reservas	19	28
Assistente comercial	3	4
Supervisor de recepção	19	28
Total	67	100

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Ao analisar o tempo de serviço dos respondentes nas empresas, constatou-se que a maioria apresentou pouco tempo de atuação. Constatou-se que 62,7% dos funcionários foram contratados nos últimos cinco anos. Enquanto que 22,5% dos respondentes estão a mais de 10 anos nas empresas. Através desses dados, pode-se afirmar que existe uma parcela de rotatividade de funcionários.

Em relação às características dos meios de hospedagem, a amostra com 67 empresas desta pesquisa abordou: hotéis, pousadas e *flats* com *apart-hotel*. Os hotéis representaram 80,6% da amostra. Já as pousadas e *flats* com *apart-hotel* tiveram, respectivamente, 10,4% e 9% em relação ao total. O motivo da baixa porcentagem no número de pousadas é justificado devido à maioria dos pequenos meios de hospedagem não se considerarem pousadas, e sim hotéis. Por fim, a baixa porcentagem para os *flats* com *apart-hotel* já era esperada, pois sua quantidade no universo é, relativamente, menor, se comparado ao número de hotéis.

Quanto à classificação do número de estrelas nos meios de hospedagem, as maiores representatividades referiram à classificação “4 estrelas”, “2 estrelas” e “1 estrela” com um percentual de 32,84%, 29,85% e 23,88% respectivamente. A determinação do porte foi com base na classificação do número de estrelas. As categorias de 1 e 2 estrelas representaram as micros e pequenas empresas. Já as categorias de 3 e 4 estrelas corresponderam às médias e grandes empresas. Dessa maneira, a amostra apresentou 55,22% de micros e pequenos meios de hospedagem e 44,78% de médios e grandes meios de hospedagem.

Na Tabela 4 estão representados os tempos de atuação dos meios de hospedagem. A maioria das empresas possui mais de 15 anos no mercado. A maior representatividade foi de empresas que estão entre 20 e 25 anos no mercado, indicando 29,9% da amostra. Vale destacar que, apesar do elevado número de empresas com tempo maior de atuação, percebe-se um número considerado de meios de hospedagem em início de atuação.

**Tabela 4 - Tempo de atuação da empresa**

Tempo de atuação da empresa	Frequência	Percentuais (%)	Acumulado Percentual (%)
Até 5 anos	10	14,9	14,9
Entre 5 e 10 anos	5	7,5	22,4
Entre 10 e 15 anos	10	14,9	37,3
Entre 15 e 20 anos	16	23,9	61,2
Entre 20 e 25 anos	20	29,9	91
Mais de 25 anos	6	9	100
Total	67	100	

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

A Tabela 5 é referente às quantidades de unidades habitacionais nos meios de hospedagem. Percebe-se que 43,3% da amostra possuem até 40 quartos. Além disso, 25,4% indicaram ter entre 41 e 80 quartos. É válido destacar a quantidade de meios de hospedagem com mais de 80 unidades habitacionais, representados por 31,3% da amostra.

**Tabela 5 - Quantidade de Unidades Habitacionais**

Quantidade de Unidades Habitacionais	Frequência	Percentual (%)	Percentual acumulado (%)
Até 40	29	43,3	43,3
De 41 a 80	17	25,4	68,7
De 81 a 120	10	14,9	83,6
De 121 a 160	6	9,0	92,5
De 161 a 200	2	3,0	95,5
Acima de 200	3	4,5	100,0
Total	67	100,00	

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Em relação à descrição das medidas de desempenho, a Tabela 6 apresenta os valores mínimo, máximo, média, mediana, desvio-padrão, assimetria e curtose, referentes aos seguintes indicadores: RevPAR, taxa de ocupação, nota de avaliação on-line no *trivago* e nota de avaliação on-line no *booking.com*. Diante desses dados, observa-se que as médias dos valores do RevPAR e da taxa de ocupação foram 109,06 e 64,43 respectivamente. O alto valor do desvio padrão no indicador RevPAR pode ser justificado devido ao fato que a amostra contém diferentes tipos e tamanhos de meios de hospedagens, por isso houve uma diferença nos valores. Para a assimetria e curtose os dados mostraram que seus valores próximos de -1 ou 1. Por fim, nota-se que as notas das duas avaliações on-line, *booking.com* e *trivago*, apresentaram proximidade na maioria das medidas.

**Tabela 6 - Análise descritiva quanto ao desempenho**

Indicadores de desempenho	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio padrão	Assimetria	Curtoses
RevPAR	45	264	109,06	100,00	43,578	1,001	1,222
Taxa de ocupação	30	98	64,43	67,00	15,101	-,068	-,616
Nota de avaliação on-line no <i>trivago</i>	6,0	8,6	7,612	7,800	,5785	-,761	,327
Nota de avaliação on-line do <i>booking.com</i>	6,0	8,9	7,704	7,700	,6909	-,429	-,365

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

A Tabela 7 mostra o grau de percepção do indicador de desempenho RevPAR quando comparado aos seus concorrentes no último ano. Pode-se observar que 55,2% dos respondentes se identificam como aproximadamente iguais aos seus concorrentes e 37,3% tiveram uma percepção de serem parcialmente melhores. Nenhum pesquisado considerou ser totalmente melhor aos seus concorrentes e um pequeno percentual considerou ser parcialmente pior ou totalmente pior.

**Tabela 7 - Grau de percepção RevPAR**

Grau de percepção do RevPAR	Frequência	Percentual (%)
Totalmente melhor	0	0
Parcialmente Melhor	25	37,3
Aproximadamente Igual	37	55,2
Parcialmente Pior	4	6,0
Totalmente Pior	1	1,5
Total	67	100

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Quanto à abordagem sobre o grau de percepção referente à taxa de ocupação, relativa ao último ano, nos meios de hospedagem, os resultados tiveram comportamentos similares aos anteriores, conforme a Tabela 8. Observa-se que 50,7% dos pesquisados consideraram que sua ocupação foi aproximadamente igual ao de seus concorrentes. Outros 37,3% declararam-se considerarem parcialmente melhores. Poucos revelaram que foram totalmente melhores ou parcialmente piores aos seus concorrentes.

**Tabela 8 - Grau de percepção Taxa de Ocupação**

Grau de percepção da Taxa de Ocupação	Frequência	Percentual (%)
Totalmente melhor	2	3,0
Parcialmente Melhor	25	37,3
Aproximadamente Igual	34	50,7
Parcialmente Pior	6	9,0
Totalmente Pior	0	0
Total	67	100

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Em relação ao número de reservas realizadas através das mídias sociais, conforme a Tabela 9, as faixas de distribuição que mais se destacaram foram entre 50% e 69% e entre 70% e 89%. Observa-se que mais de 70% dos respondentes indicaram que o maior número de reservas é realizado através das mídias sociais. Isso pode ser um indício da preferência, entre os clientes, da utilização desses canais de comunicação alternativos, em vez de formas convencionais (agências de viagens, telefone, *site* ou *email* do próprio hotel).

**Tabela 9 - Faixa de distribuição do número de reservas realizadas através das mídias digitais**

Faixa de distribuição	Frequência	Percentual (%)	Percentual Acumulado (%)
90% - 100%	2	3,0	3,0
70% - 89%	26	38,8	41,8
50% - 69%	20	29,9	71,6
30% - 49%	10	14,9	86,6
< 30%	9	13,4	100,00
Total	67	100	

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

#### 4.4 ANÁLISE FATORIAL

Com o objetivo de validar a escala de práticas de gerenciamento de mídias sociais, foi conduzida uma análise fatorial exploratória com as sete práticas de gestão. Buscou-se identificar características estruturais comuns entre elas e obter um número menor de fatores que representam o conjunto original de variáveis.

Antes de iniciar a análise fatorial exploratória (AFE), foram verificados todos os pressupostos necessários conforme apresentado na metodologia do estudo. Para o primeiro teste da AFE, foram utilizadas todas as sete variáveis na técnica de análise. Como o valor do KMO deu 0,722 (maior que 0,5), pode-se dizer que os fatores encontrados na análise fatorial conseguem descrever satisfatoriamente as variações dos dados originais. Além disso, o valor da significância foi menor que 0,05. É possível verificar esses valores na Tabela 10 e concluir que, até este ponto, os fatores encontrados conseguem descrever satisfatoriamente as variações dos dados originais.

**Tabela 10 - Teste KMO e Bartlett com 7 indicadores**

Testes		Valores
Medida da adequacidade Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,722
Teste de esfericidade de Bartlett's	Qui quadrado aprox.	70,964
	gl	21
	Sig	0,000

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

O próximo passo foi analisar a matriz anti-imagem. Através dela, foi possível observar quais variáveis possuíam valores inferiores a 0,5 e, assim, deveriam ser omitidas da análise fatorial. A preferência é eliminar uma variável por vez, e para isso escolhe-se a que apresentar a menor carga (HAIR, 2009). Ao verificar a Tabela 11, pelos valores expostos na diagonal, em negrito, nota-se que todos os resultados apresentados são maiores que 0,5.

**Tabela 11 - Matriz anti-imagem para 7 indicadores**

Correlação anti-imagem dos indicadores							
	PG1 -	PG2	PG3	PG4	PG5	PG6	PG7
PG1	<b>,686<sup>a</sup></b>	-,279	-,025	,070	-,237	,109	-,071
PG2	-,279	<b>,712<sup>a</sup></b>	-,151	-,273	,005	,052	-,139
PG3	-,025	-,151	<b>,811<sup>a</sup></b>	-,061	-,261	-,023	-,063
PG4	,070	-,273	-,061	<b>,745<sup>a</sup></b>	-,214	-,169	-,031
PG5	-,237	,005	-,261	-,214	<b>,697<sup>a</sup></b>	-,306	-,242
PG6	,109	,052	-,023	-,169	-,306	<b>,613<sup>a</sup></b>	,084
PG7	-,071	-,139	-,063	-,031	-,242	,084	<b>,787<sup>a</sup></b>

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Apesar da adequação da matriz anti-imagem, os resultados relacionados às comunalidades não foram satisfatórios. Pela Tabela 12, é possível observar valores inferiores a 0,4. Costa (2011) explica que se pode admitir comunalidades acima de 0,4. Isso significa que alguns indicadores deveriam ser retirados.

**Tabela 12 - Valores das comunalidades sete indicadores**

Indicadores	Valores das comunalidades
PG1	,548
PG2	,529
PG3	<b>,389</b>
PG4	<b>,479</b>
PG5	,633
PG6	,728
PG7	<b>,393</b>

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Caso fosse aceito esse primeiro teste de análise fatorial com sete indicadores, seria indicada a existência de dois fatores com o grau de explicação no valor de 52,85%. A Tabela 13 apresenta os valores para a variância explicada para os sete indicadores.



**Tabela 13 - Total da variância explicada com sete indicadores**

	Autovalores iniciais			Extração da soma dos quadrados dos loadings			Rotação da soma dos quadrados dos loadings		
	Total	% da variância	Cumul. %	Total	% da variância	Cumul. %	Total	% da variância	Cumul. %
1	2,526	36,081	36,081	2,526	36,081	36,081	1,912	27,320	27,320
2	1,174	16,770	52,851	1,174	16,770	52,851	1,787	25,531	52,851
3	,813	11,616	64,467						
4	,762	10,887	75,354						
5	,743	10,612	85,965						
6	,558	7,970	93,935						
7	,425	6,065	100,000						

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Em sequência, uma segunda fatorial foi rodada, mas com um indicador a menos. Hair et al. (2009) aconselham que se retirem uma variável por vez. Logo, a variável PG3 foi escolhida para ser extraída, pois indicava o menor valor de comunalidade no modelo, e, assim, prosseguiu-se uma segunda tentativa para se obter um modelo satisfatório.

A Tabela 14 apresenta o novo valor do KMO com seis indicadores. Apesar de seu valor ter diminuído em relação à fatorial anterior, ele ainda está de acordo para que a análise seja viabilizada. Para complementar, o valor da significância também continuou satisfatório, pois foi menor que 0,05.

**Tabela 14 - Teste KMO e Bartlett com 6 indicadores**

Testes		Valores
Medida da adequacidade Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,667
Teste de esfericidade de Bartlett's	Qui-quadrado aprox.	56,827
	gl.	15
	Sig	0,000

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Prosseguiu-se a análise, com observação quanto à adequação da matriz anti-imagem. Conforme apresentada na Tabela 15, todos os valores na diagonal, em negrito, foram superiores a 0,5. Portanto, diante da coerência positiva dos valores, deu-se continuidade a análise do modelo.

**Tabela 15 - Matriz anti-imagem com 6 indicadores**

Correlação anti-imagem dos indicadores						
	PG1	PG2	PG4	PG5	PG6	PG7
PG1	<b>,644<sup>a</sup></b>	-,286	,069	-,252	,109	-,073
PG2	-,286	<b>,681<sup>a</sup></b>	-,286	-,036	,049	-,150
PG4	,069	-,286	<b>,696<sup>a</sup></b>	-,238	-,171	-,035
PG5	-,252	-,036	-,238	<b>,659<sup>a</sup></b>	-,324	-,269
PG6	,109	,049	-,171	-,324	<b>,569<sup>a</sup></b>	,083
PG7	-,073	-,150	-,035	-,269	,083	<b>,733<sup>a</sup></b>

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Em seguida, foram verificados os valores das comunalidades. Pode-se afirmar que os novos resultados das comunalidades nos seis fatores foram satisfatórios. A Tabela 16 mostra que todos os valores foram superiores a 0,5. Logo, não houve mais necessidade de se retirar variáveis.

**Tabela 16 - Valores das comunalidades para 6 indicadores**

Indicadores	Valores das comunalidades
PG1	,569
PG2	,544
PG4	,517
PG5	,630
PG6	,749
PG7	,413

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Através da Tabela 17, é possível observar que, após a extração da variável PG4 a análise fatorial com seis indicadores mostrou um poder explicativo de 57,05%. Percebe-se que, ao comparar os modelos com seis e sete indicadores, houve uma mudança de 52,85% de variação explicativa para um aumento de pontos. Portanto, esse aumento positivo mostrou que a retirada da variável do modelo foi uma medida adequada. Dessa maneira, acredita-se ter chegado a um grau de relacionamento e explicação das variáveis.

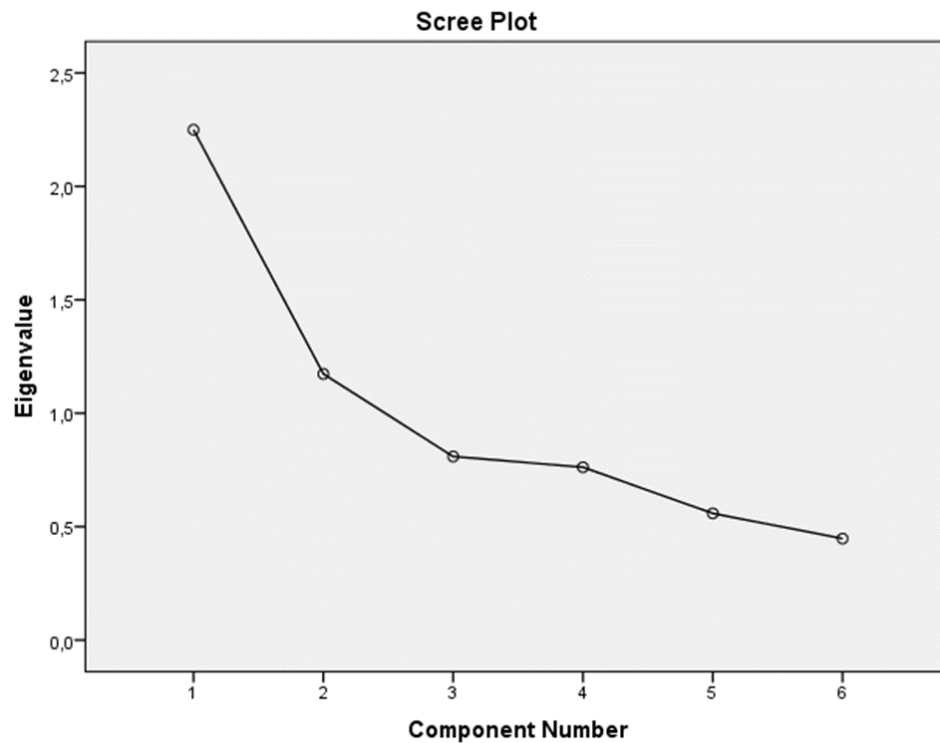
**Tabela 17 - Total da variância explicada com 6 indicadores**

	Autovalores iniciais			Extração da soma dos quadrados dos loadings			Rotação da soma dos quadrados dos loadings		
	Total	% da variância	Cumul. %	Total	% da variância	Cumul. %	Total	% da variância	Cumul. %
1	2,249	37,492	37,492	2,249	37,492	37,492	1,801	30,008	30,008
2	1,173	19,556	57,048	1,173	19,556	57,048	1,622	27,039	57,048
3	,809	13,486	70,534						
4	,762	12,700	83,234						
5	,559	9,309	92,543						
6	,447	7,457	100,000						

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

O gráfico *scree*, ilustrado na Figura 8, apresenta os autovalores de cada fator e permite visualizar que o modelo gerou dois fatores com autovalores acima de um 1. De acordo com Hair et al. (2009), o resultado da análise do teste *scree* indica o número de fatores que devem ser mantidos no modelo.

Figura 8 - Gráfico scree



Fonte: Elaborada pela autora (2018).

A matriz de rotação, indicada na Tabela 18, apresenta os valores dos componentes após a rotação varimax. Costa (2011) explica que cargas fatoriais acima de 0,4 são significantes. É possível observar que todos os valores dos escores das cargas deram acima de 0,62. Portanto, para a amostra de 67 observações pode-se considerar que esses resultados estão coerentes com a literatura.

Tabela 18 - Valores dos componentes após rotação varimax

Indicadores	Componentes	
	Fator 1	Fator 2
PG1	,754	-
PG2	,720	-
PG4	-	,652
PG5	-	,655
PG6	-	,845
PG7	,620	-

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Além disso, a matriz de rotação também permitiu avaliar como é a classificação das variáveis em cada um dos fatores. Ao identificar a composição dos fatores, observa-se que as variáveis PG1, PG2 e PG7 foram classificadas no primeiro fator. Já as variáveis PG4, PG5 e PG6 adequaram-se ao segundo fator.

Após a análise fatorial exploratória verificou-se a análise de confiabilidade para observar se os itens se ajustam às expectativas definidas para medição. A análise da consistência interna por meio do cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach. Observou-se um valor de 0,65. Esse valor, segundo Costa (2011), sugere que o conjunto de itens apresenta uma consistência interna aceitável.

A partir do exposto, foi possível validar a escala de práticas de gerenciamento de mídias sociais com seis itens, ou seja, seis práticas de gestão. No próximo tópico da seção, será apresentada uma discussão sobre os resultados da análise fatorial exploratória.

#### **4.4.1 Discussão dos resultados da análise fatorial**

A análise fatorial exploratória forneceu uma compreensão de quais variáveis deveriam permanecer no modelo, além de quantos fatores resultaram na interação entre as variáveis que permaneceram. Mais especificamente, Hair et al. (2009) destacam a importância da análise, pois permite observar quais indicadores podem atuar juntos em cada fator encontrado.

Foram extraídos dois fatores da análise fatorial exploratória. O primeiro fator foi responsável por 30,01% da variância explicada. As práticas envolvidas foram a PG1- Monitorar a reputação da empresa através das opiniões on-line, a PG2 - Responder aos comentários on-line nas mídias sociais e a PG7 - Elaborar estratégias para promoção dos serviços da empresa, considerando as características particulares de cada mídia social. Essas práticas estão relacionadas com a interface direta das mídias sociais com as empresas. Assim, podem ser identificadas como práticas de monitoramento e de resposta aos comentários on-line.

Percebe-se que essas práticas se caracterizam por necessitar mover menos recursos para serem implementadas e, assim, possibilitam uma rápida análise de desempenho da empresa. Park e Allen (2013) adequam esse segundo fator à Abordagem de Solução de Problemas, devido ao fato das informações contidas nas revisões on-line servirem como mecanismos rápidos e eficientes de resolução de queixas e de problemas de clientes. O monitoramento das mídias sociais volta-se para o gerenciamento da reputação da empresa através do acompanhamento dos comentários on-line (PARK; ALLEN, 2013) e serve como

métrica interna para melhorar o desempenho (KIM; LIM; BRYMER, 2015). Alguns meios de hospedagem só respondem comentários negativos de clientes e não se preocupam em responder comentários positivos. Assim, nessa abordagem, a preocupação é momentânea, em vez de ser estratégica, na qual se poderia criar um envolvimento com os clientes (KIM; LIM; BRYMER, 2015).

Apesar da prática de realizar promoções de serviços dos meios de hospedagem através das mídias sociais não está relacionada às soluções de problemas, pode-se interpretar que a prática foi inserida nesse fator, pois possibilita uma interface direta dos clientes com os meios de hospedagem. A importância dessa prática está na oportunidade que ela gera para aumentar a visibilidade e a divulgação de um pequeno meio de hospedagem, semelhante à de uma grande rede hoteleira (ROSARIO; RODRIGUEZ; PEREZ, 2013), ou seja, uma notabilidade para potenciais clientes (GUILLET; KUCUKUSTA; LIU, 2016).

O segundo fator foi responsável por 27,04% da variância explicada. Ele possui em sua composição as práticas PG4 - Documentar padrões de respostas a serem utilizadas nas revisões on-line; PG5- Desenvolver procedimentos internos padrões para manipulação das informações nas mídias sociais; e PG6 - Comunicar às áreas internas sobre as informações extraídas das revisões on-line para melhorar as operações e os serviços. Percebe-se que essas práticas são vinculadas aos processos internos das empresas e não possuem contato direto com as mídias. É possível interpretá-las como práticas de responsividade e disseminação de informações para as organizações.

As características encontradas nesse fator vão de encontro à Abordagem Estratégica encontrada em estudos anteriores (e.g. PARK; ALLEN, 2013; GU; YE, 2014). Nessa abordagem, as práticas de gerenciamento de mídias sociais estão voltadas para o longo prazo e orientadas para o futuro da empresa. Buscam-se padrões relacionados a respostas e procedimentos para a manipulação das informações nas mídias (PARK; ALLEN, 2013). É importante esclarecer que documentar padrões de respostas não se refere a utilizar respostas iguais ou automáticas para diversos comentários on-line, mas sim a manter um padrão da organização sobre como proceder aos comentários. Gu e Ye (2014) explicam que as respostas aos comentários dos clientes devem ser adequadas, de tal forma que se possa iniciar um bom envolvimento e relacionamento contínuo com os clientes. À medida que há uma melhoria contínua nas respostas aos comentários on-line, possibilita-se aumentar o grau de satisfação dos clientes (KIM; LIM; BRYMER, 2015).

Nota-se que as práticas desse segundo fator trazem para os meios de hospedagem uma conexão entre o lado gerencial e o operacional. Ao comunicar os comentários on-line que

os usuários falam nas mídias sociais às áreas internas, é possível realocar os recursos para melhorar na eficiência dos serviços e das operações das empresas (PARK; ALLEN, 2013). Logo, os gerentes podem adquirir vantagens a partir dos comentários dos clientes (GUILLET; KUCUKUSTA; LIU, 2016) e agir proativamente para evitar comentários negativos (PHILLIPS et al., 2016). Percebe-se que a coleta de informações on-line sobre as empresas e os procedimentos internos padrões para manipular essas informações possibilitam tanto corrigir aspectos para evitar futuras insatisfações dos clientes, quanto aprimorar áreas que estão aumentando a satisfação dos clientes.

A prática que foi excluída da análise foi a PG3, referente a “realizar treinamento de funcionários para manipular as mídias sociais”. Percebe-se que essa prática possui natureza distinta das outras práticas que ficaram na análise fatorial exploratória, pois é voltada para a capacitação das pessoas que irão manusear as mídias sociais. Já os dois fatores encontrados na análise fatorial voltam-se predominantemente para as áreas de operações e procedimentos. O treinamento contínuo de funcionários se faz necessário devido às rápidas mudanças do meio on-line (CHAN; GUILLET, 2011; PARK; ALLEN, 2013).

Nesta seção, foi realizada uma discussão sobre os resultados da análise fatorial exploratória, de acordo com a literatura do assunto. A próxima seção tratará sobre a análise de regressão linear realizada na amostra.

#### 4.5 ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR

Nesta seção, serão apresentadas as análises de regressão linear com o objetivo de examinar a influência das práticas de gerenciamento de mídias sociais no desempenho dos meios de hospedagem.

Criou-se uma variável chamada de média dos escores das práticas de gestão para ser a principal medida do grau de utilização de práticas de gestão. Essa variável foi calculada a partir da média aritmética dos escores das seis práticas de gerenciamento de mídias sociais resultantes da análise fatorial exploratória. Estudos demonstram que esse procedimento é adequado para tratar um conjunto de práticas de gestão como uma única variável independente (BLOOM; REENEN, 2007, 2010; SAUAN; BRITO, 2014). Escolheram-se cinco indicadores de desempenho para serem tratados como variáveis dependentes: RevPAR, taxa de ocupação, taxa de reservas através das mídias sociais, nota de avaliação do *booking.com* e nota de avaliação do *trivago*.

Antes de realizar as análises de regressões para avaliar as relações do conjunto de práticas com o desempenho, foram verificados os pressupostos necessários estabelecidos na literatura. Esses resultados já foram apresentados na seção de pré-análise dos dados na metodologia.

#### 4.5.1 Análise de regressão linear: média dos escores X RevPAR

Nesta primeira análise de regressão linear, utilizaram-se o indicador de desempenho RevPAR como a variável dependente e a média dos escores das práticas de gestão como a variável independente.

De início, verificou-se que o coeficiente de correlação (R) entre as variáveis indicou um grau de associação positiva com  $R = 0,299$ . Em seguida, analisou-se o coeficiente de determinação (R Quadrado) para saber quanto da variável dependente é explicada pela variável independente (HAIR et al., 2009). O R quadrado indicou que 8,9% das variações do RevPAR são explicadas pelas variações ocorridas na média dos escores das práticas de gestão. Estes valores podem ser observados na Tabela 19.

**Tabela 19 - Resultados do modelo de regressão linear para o RevPAR**

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado ajustado	Desvio-padrão da estimativa
1	0,299	0,089	0,075	41,905

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Ao prosseguir a análise dos resultados referentes ao teste F-ANOVA, Tabela 20, observou-se uma significância de 0,014. Logo, como a significância constatada foi menor que 0,05 a hipótese de que o R quadrado seja igual a zero é rejeitada. Portanto, é possível afirmar que a variável média dos escores exerce influência sobre a variável dependente RevPAR e, conseqüentemente, o modelo é significativo.



**Tabela 20 - Resultados da regressão linear para o RevPAR – ANOVA**

Modelo		Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.
1	Regressão	11191,529	1	11191,529	6,373	0,014
	Residual	114144,232	65	1756,065		
Total		125335,761	66			

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

#### 4.5.2 Análise de regressão linear: média dos escores X taxa de ocupação

Nesta segunda análise de regressão linear, a variável dependente foi o indicador de desempenho taxa de ocupação. A média dos escores das práticas de gestão permaneceu como a variável independente.

Conforme a Tabela 21, o coeficiente de correlação (R) entre as variáveis dependente e independente foi de 0,111. O coeficiente de determinação indicou que 1,2% da variação da variável dependente taxa de ocupação é explicada pelas variações ocorridas na variável independente média dos escores.

**Tabela 21 - Resultados do modelo de regressão linear para a taxa de ocupação**

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado ajustado	Desvio-padrão da estimativa
1	0,111	0,012	-0,003	0,727

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Ao analisar o teste F-ANOVA, Tabela 22, observa-se que o valor da significância é de 0,372. Esse valor é maior do que o nível estabelecido de 5%. Dessa maneira, não se pode rejeitar a hipótese de que o R quadrado seja igual a zero. Consequentemente, pode-se afirmar que o modelo não é significativo e que a variável média dos escores não exerce influência sobre a variável dependente taxa de ocupação.

**Tabela 22 - Resultados do modelo de regressão linear para a taxa de ocupação – ANOVA**

Modelo		Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.
1	Regressão	0,426	1	0,426	0,807	0,372
	Residual	33,350	65	0,528		
Total		34,776	66			

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

#### 4.5.3 Análise de regressão linear: média dos escores X reservas on-line

Nesta terceira análise, a taxa de reservas on-line foi considerada como a variável dependente. Ela indica a porcentagem do número de reservas que são realizadas através das mídias sociais. Logo, o objetivo desta análise de regressão foi verificar se existe algum grau de influência da média dos escores das práticas de gerenciamento de mídias na taxa de reservas on-line.

O coeficiente de determinação indicou um baixo valor de 0,3% referente à variação da variável dependente taxa de reservas on-line, que é explicada pelas variações ocorridas na variável independente média dos escores. Este valor pode ser observado na Tabela 23.

**Tabela 23 - Resultados do modelo de regressão linear para Taxa de reservas on-line**

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado ajustado	Desvio-padrão da estimativa
1	0,055	0,003	-0,012	1,107

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A Tabela 24 mostra os resultados do teste F- ANOVA. Percebe-se que o modelo não foi significativo, pois o valor do nível de significância foi 0,658. De acordo com Hair et al. (2009), para a adequação da significância, esse valor deve ser abaixo de 0,05. Portanto, a variável média dos escores não exerce influência sobre a variável taxa de reservas on-line, e não se pode rejeitar a hipótese de que o R quadrado seja igual a zero.

**Tabela 24 - Resultados do modelo de regressão linear para Taxa de reservas on-line - ANOVA**

Modelo		Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.
1	Regressão	0,242	1	0,242	0,197	0,658
	Residual	79,698	65	1,226		
Total		79,940	66			

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

#### 4.5.4 Análise de regressão linear: média dos escores x notas de avaliações on-line

Nesta seção, serão colocados os resultados das análises de regressões para duas variáveis dependentes. Optou-se por agrupá-las, pois as duas tratam da mesma área de desempenho relacionada às notas de avaliações on-line. A primeira variável dependente é a nota de avaliação do *site booking.com*, e a segunda é a nota de avaliação do *site trivago*.

A Tabela 25 apresenta os resultados da regressão linear da média dos escores das práticas de gestão com as variáveis dependentes relacionadas às notas de avaliações on-line do *booking.com* e do *trivago*. Ao analisar a regressão com a nota do *booking.com*, constatou-se um grau de associação entre as variáveis dependente e independente com  $R = 0,296$ .

Em sequência, observou-se que o coeficiente de determinação indica que 8,7% da variação da variável dependente nota do *booking.com* é explicada pelas variações ocorridas na variável independente média dos escores das práticas gerenciais. Para a regressão linear com a variável dependente nota do *trivago*, o coeficiente de correlação foi de 0,263. Já o coeficiente de determinação foi 6,9%. Ressalta-se que as correlações nos dois testes foram positivas. O que significa que o aumento da média dos escores das práticas de mídias sociais gera um aumento tanto na nota do *booking.com* como na nota do *trivago*.

**Tabela 25 - Resultado do modelo de regressão linear para notas de avaliações**

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado ajustado	Desvio-padrão da estimativa
Nota do <i>booking.com</i>	0,296	0,087	0,073	0,665
Nota do <i>trivago</i>	0,263	0,069	0,055	0,5624

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O teste F-ANOVA, apresentado na Tabela 26, mostra os valores de significância de 0,015 e de 0,031 para as variáveis dependentes nota do *booking.com* e nota do *trivago*, respectivamente. Percebe-se que as significâncias das duas variáveis são menores que 0,05. Desse modo, a hipótese de que o R quadrado seja igual a zero é rejeitada nos dois casos. Pode-se concluir que é possível afirmar que a variável média dos escores das práticas exerce influência sobre as duas variáveis dependentes. Esses resultados comprovam que os modelos são significativos.

**Tabela 26 - Resultados do modelo de regressão linear para avaliações - ANOVA**

Modelo		Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.
Nota do <i>booking.com</i>	Regressão	2,755	1	2,755	6,227	0,015
	Residual	28,754	65	0,442		
	Total	31,509	66			
Nota do <i>trivago</i>	Regressão	1,533	1	1,533	4,848	0,031
	Residual	20,557	65	0,316		
	Total	22,090	66			

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Nesta seção, foram apresentadas as análises de regressão referentes à relação de cada variável dependente com a variável média dos escores das práticas de gestão. A seguir, será exposta a discussão dos resultados da regressão e as análises das hipóteses deste estudo.

#### **4.5.5 Discussão dos resultados da análise de regressão linear**

A fim de examinar a influência da utilização das práticas de gerenciamento de mídias sociais no desempenho de empresas de meios de hospedagem, foram levantadas quatro hipóteses a serem discutidas. Utilizou-se a análise de regressão linear como o método para avaliar as hipóteses deste estudo. Portanto, por meio dessa análise, pôde-se verificar se existe relação entre a adoção de práticas de gerenciamento de mídias sociais e o desempenho.

A Tabela 27 apresenta um resumo do R quadrado e da significância, referentes às regressões entre a variável independente e as variáveis dependentes deste estudo. Notou-se que os maiores coeficientes de determinação foram nos modelos com os seguintes desempenhos: RevPAR, nota de avaliação on-line do *booking.com* e nota de avaliação on-line do *trivago*. É possível afirmar que variações ocorridas na média dos escores das práticas de gerenciamento de mídias sociais impactam na explicação dessas três medidas de desempenho. Além disso, observou-se que os resultados foram significativos, justamente, nesses três modelos.

Os resultados com os modelos que utilizaram as variáveis de desempenho “taxa de ocupação” e “taxa de reservas on-line” não foram significativos, pois apresentaram coeficientes de determinação baixos e valores de significância acima do limite aceitável.

**Tabela 27 - Resultados das relações entre a variável independente e as dependentes**

Variável dependente	Variável independente	R Quadrado	Sig	Resultado
RevPAR	Média dos escores das práticas de gerenciamento de mídias sociais	0,089	0,014	Significativo
Taxa de ocupação	Média dos escores das práticas de gerenciamento de mídias sociais	0,012	0,372	Não significativo
Taxa de reservas on-line	Média dos escores das práticas de gerenciamento de mídias sociais	0,003	0,658	Não significativo
Nota de avaliação on-line do <i>booking.com</i>	Média dos escores das práticas de gerenciamento de mídias sociais	0,087	0,015	Significativo
Nota de avaliação on-line do <i>trivago</i>	Média dos escores das práticas de gerenciamento de mídias sociais	0,069	0,031	Significativo

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

A partir dos resultados expostos na Tabela 27, foi possível responder as hipóteses deste estudo. O Quadro 8 apresenta os resultados das hipóteses testadas nos modelos. Dessa forma, pode-se afirmar que apenas as hipóteses H1, H4.1 e H4.2 foram aceitas, enquanto H2 e H3 foram rejeitadas.

**Quadro 7 - Resultados das hipóteses da pesquisa**

<b>Hipóteses</b>	<b>Resultado</b>
<b>H1:</b> A utilização de práticas de gerenciamento de mídias sociais influencia no RevPAR dos meios de hospedagem.	Aceita
<b>H2:</b> A utilização de práticas de gerenciamento de mídias sociais influencia na taxa de ocupação dos meios de hospedagem.	Rejeitada
<b>H3:</b> A utilização de práticas de gerenciamento de mídias sociais influencia na taxa de reservas realizadas através das mídias sociais.	Rejeitada
<b>H4.1:</b> A utilização de práticas de gerenciamento de mídias sociais influencia na nota de avaliação on-line do site <i>booking.com</i> dos meios de hospedagem.	Aceita
<b>H4.2:</b> A utilização de práticas de gerenciamento de mídias sociais influencia na nota de avaliação on-line do site <i>trivago</i> dos meios de hospedagem.	Aceita

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

A hipótese H1 propôs verificar se a utilização de práticas de gerenciamento de mídias sociais influencia no RevPAR dos meios de hospedagem. Os testes realizados apresentaram resultados significativos e mostraram que práticas gerenciais influenciam positivamente no desempenho financeiro dos meios de hospedagem. Por meio disso, pode-se afirmar que a hipótese foi aceita.

O resultado da hipótese H1 mostrou adequação com estudos realizados anteriormente em outras áreas e que também resultaram em relações positivas entre práticas de gerenciamento e o desempenho (e.g. SILVIA; SILVIA; ENDERS, 2006; BLOOM; VAN REENEN, 2007, 2010; MIZUMOTO et al., 2010; MAURO; BRITO, 2011; VOGEL; WOOD JR, 2012; GARCIA; RAMA; ALONSO, 2014; SAUAN; BRITO, 2014; BENDER et al., 2016).

Ao pesquisar a relação entre as práticas de gestão e o desempenho, Mizumoto et al. (2010) concluíram que a utilização de práticas de gerenciamento possibilita aumentar a eficiência e a eficácia organizacional. Já Garcia, Rama e Alonso (2014) constataram que as práticas de gestão influenciam no desempenho em meios de hospedagem e que algumas práticas podem influenciar mais nos resultados do que outras.

A hipótese H2 questionou se a utilização de práticas de gerenciamento de mídias sociais influencia na taxa de ocupação dos meios de hospedagem. Ademais, a hipótese H3 propôs analisar se a utilização de práticas de gerenciamento de mídias sociais influencia na taxa de reservas realizadas através das mídias sociais. Os testes realizados para as duas hipóteses não apresentaram resultados significativos, e, diante disso, essas hipóteses foram rejeitadas.

Sabe-se que a literatura apresenta diferentes classificações de desempenho organizacional (e.g. VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; MURPHY; TRAILER; HILL, 1996; COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; DEVINNEY; YIP; JOHNSON, 2010). Por mais que se admita que o desempenho seja multidimensional, ainda é comum, em alguns estudos, medir o desempenho da empresa com poucos indicadores (SANTOS; BRITO, 2012).

Nesse aspecto, o impacto das práticas de gerenciamento no desempenho das empresas pode variar de acordo com os indicadores escolhidos para medição do desempenho (PEIXOTO, 2012). Logo, pode-se admitir que analisar de maneira isolada a taxa de ocupação e a taxa de reservas através das mídias sociais nos meios de hospedagem não foi suficiente para medir o desempenho unidimensional nas empresas. Isso possibilitaria justificar o porquê das hipóteses H2 e H3 terem sido rejeitadas nos testes. Richard et al. (2009) explicam que os indicadores de desempenho devem ser apropriados, conforme os objetivos que se pretende avaliar. Portanto, a utilização de práticas de gerenciamento de mídias sociais não influencia no desempenho das empresas quando os indicadores forem taxa de ocupação e taxa de reservas on-line.

As sub-hipóteses H4.1 e H4.2, referentes a H4, propuseram que a utilização de práticas de gerenciamento de mídias sociais influencia nas avaliações on-line dos sites *booking.com* e *trivago* dos meios de hospedagem. Utilizaram-se as notas de avaliação on-line do *booking.com* e do *trivago* para medir o desempenho dos meios de hospedagem em cada hipótese. Os resultados foram significativos e mostraram que existe uma influência positiva da utilização de práticas de gerenciamento de mídias sociais sobre o desempenho das empresas, medidos através das avaliações on-line. Diante disso, as sub-hipóteses H4.1 e H4.2 foram confirmadas.

A confirmação da hipótese H4 está alinhada com os resultados encontrados na literatura. Na pesquisa de Kim, Lim e Brymer (2015), observou-se que o gerenciamento de mídias sociais pode afetar a nota de avaliação on-line em hotéis. Além disso, a utilização de práticas de gestão de mídias sociais, como responder aos comentários on-line, está relacionada ao maior desempenho (KIM; LIM; BRYMER, 2015).

Apesar de alguns estudos trabalharem com práticas gerenciais de maneira isolada, mostra-se adequado tratar um conjunto de práticas de gestão como uma única variável independente (BLOOM; REENEN, 2007, 2010; SAUAN; BRITO, 2014). Nesse sentido, evidenciou-se que a utilização da média dos escores das práticas de gerenciamento de mídias sociais veio de encontro com o que é exposto na literatura, e, assim, considerou-se benéfica para este estudo.

Schroeder e Flynn (2001) explicam que a combinação de práticas ajuda em novas implementações para o desempenho superior, pois a união delas tende a reforçar e promover mais sinergia. Nas palavras de Mauro (2010, p.109), “a utilização de práticas de gestão combinadas pode gerar uma competência mais complexa do que a simples utilização de ferramentas isoladas de gestão”. Essas combinações de práticas podem gerar competências exclusivas para as organizações. Conforme enfatiza Barney (1991), determinados recursos, ou mesmo competências, são valiosos, pois são difíceis de imitação e, conseqüentemente, podem gerar vantagens competitivas.

Dessa maneira, percebe-se que a adoção de práticas de gerenciamento pode influenciar no aumento do desempenho dos processos nas empresas e no auxílio à sua competitividade (DAVIES; KOCHHAR, 2002; BLOOM; VAN REENEN, 2007, 2010). Portanto, através da aceitação das hipóteses H1, H4.1 e H4.2 é possível afirmar que a utilização de um conjunto de práticas de gerenciamento de mídias sociais pode ajudar os meios de hospedagem a terem um maior desempenho.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como finalidade responder a seguinte questão de pesquisa: qual a influência da adoção de práticas de gerenciamento de mídias sociais no desempenho dos meios de hospedagem?

Nesse sentido, foi proposto o seguinte objetivo principal para o estudo: examinar a influência das práticas de gerenciamento de mídias sociais no desempenho dos meios de hospedagem. A partir desse objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos: (1) identificar as principais práticas de gerenciamento de mídias sociais utilizadas nos meios de hospedagem; (2) entender como as práticas de gerenciamento de mídias sociais são utilizadas nos meios de hospedagem e (3) desenvolver uma escala de práticas de gerenciamento de mídias sociais utilizadas nos meios de hospedagem.

Em relação ao primeiro objetivo específico, realizou-se uma pesquisa bibliográfica nas principais publicações científicas e elencaram-se um conjunto de itens relacionados às práticas de gerenciamento de mídias sociais. Em seguida, por meio de entrevistas com especialistas do setor hoteleiro, esses itens foram validados e adequados à realidade do setor. Ao total, foram determinadas, pelos especialistas, sete práticas de gestão na área de mídias sociais: PG1 - Monitorar a reputação da empresa através das opiniões on-line; PG2 - Responder os comentários on-line nas mídias sociais; PG3 - Realizar treinamento de funcionários para manipular as mídias sociais; PG4 - Documentar padrões de respostas a serem utilizadas nas revisões on-line; PG5 - Desenvolver procedimentos internos padrões para manipulação das informações das mídias sociais; PG6 - Comunicar às áreas internas as informações extraídas das revisões on-line para melhorar as operações e serviços; e PG7 - Elaborar estratégias para promoção dos serviços da empresa, considerando as características particulares de cada mídia social. Pode-se justificar o número pequeno de práticas de gestão pelo fato de que esta pesquisa voltou-se para uma área específica das empresas.

Buscou-se identificar as principais práticas de gerenciamento de mídias sociais utilizadas nos meios de hospedagem. Para isso, foram realizadas 67 entrevistas com gestores de meios de hospedagem, auxiliadas por um roteiro de coleta de dados, com o intuito de mensurar e analisar o grau de utilização das práticas de gerenciamento de mídias sociais nos meios de hospedagens. Foi possível identificar que as práticas mais utilizadas pelos meios de hospedagem foram: “monitorar a reputação da empresa através dos comentários on-line”, “comunicar às áreas internas sobre as informações extraídas das revisões on-line” e “elaborar estratégias para promoção dos serviços do hotel, considerando as características particulares de

cada mídia social”. Já as práticas menos utilizadas referem-se a “realizar treinamento de funcionários para manipular as mídias sociais” e a “documentar padrões de respostas a serem utilizadas nas revisões on-line”.

O segundo objetivo específico voltou-se para entender como são utilizadas as práticas de gerenciamento de mídias sociais nos meios de hospedagem validadas pelos especialistas. Através da técnica de análise de conteúdo, foi possível compreender, pela fala dos especialistas e dos gestores entrevistados, como de fato as práticas são aplicadas nos meios de hospedagem. Esse objetivo foi importante, pois permitiu verificar e garantir a adequação das respostas dos gestores sobre a utilização das práticas de gerenciamento de mídias.

O último objetivo específico deste estudo propôs desenvolver uma escala de práticas de gerenciamento de mídias sociais utilizadas nos meios de hospedagem. O seu desenvolvimento ocorreu alinhado com os objetivos específicos anteriores e finalizou-se com a aplicação da técnica de análise fatorial exploratória. O resultado dessa análise permitiu validar a escala e confirmou seis práticas de gestão validadas pelos especialistas. A única prática que foi retirada do modelo foi a PG3 - Realizar treinamento de funcionários para manipular as mídias sociais. Esta é, justamente, uma das práticas identificadas como menos utilizadas pelos gestores dos meios de hospedagem.

O objetivo geral deste estudo examinou a influência das práticas de gerenciamento de mídias sociais no desempenho dos meios de hospedagem, por meio da técnica de análise de regressão linear. Constatou-se que as variáveis de medição de desempenho RevPAR, nota de avaliação on-line do *booking.com* e nota de avaliação on-line do *trivago* sofrem influências positivas com a utilização das práticas de gerenciamento nos meios de hospedagem. Entretanto, quando o desempenho é medido pela taxa de ocupação e taxa de reservas on-line, não se verificam resultados que confirmem alguma influência.

Pode-se aferir que todos os objetivos propostos foram alcançados. Portanto, os resultados desta pesquisa permitiram responder à questão de pesquisa proposta e, assim, pode-se confirmar que existe influência positiva no desempenho dos meios de hospedagem com a adoção de práticas de gerenciamento de mídias sociais. Perante isso, esses resultados estão alinhados com estudos anteriores, os quais afirmam que a utilização de práticas de gestão pode impactar no aumento do desempenho nas empresas e no auxílio à sua competitividade.

A importância deste estudo voltou-se para a geração de vantagem competitiva e de desempenho superior decorrentes dos recursos e características internas das organizações, pois poucos estudos já examinaram a utilização das mídias sociais como uma ferramenta empregada para melhorar os negócios das empresas. Especificamente, a relevância da pesquisa foi a

compreensão sobre a influência das práticas de gerenciamento das mídias sociais nas empresas, principalmente no que diz respeito ao impacto destas no desempenho.

Desse modo, em relação à gestão, esta pesquisa contribuiu para uma potencial melhoria dos processos internos nos meios de hospedagem através do desenvolvimento de uma escala de mensuração de práticas de gerenciamento de mídias sociais, na qual gestores dos meios de hospedagem poderão avaliar o seu grau de utilização das práticas de gestão de mídias sociais. Em adicional, o estudo trouxe um aprofundamento sobre como são realizadas as práticas de gerenciamento de mídias sociais. Por fim, esta pesquisa proporciona visibilidade ao setor hoteleiro, através do estímulo à comunidade acadêmica, para desenvolver estudos que possibilitem trazer soluções competitivas e vantajosas às empresas. Portanto, os principais favorecidos com esta pesquisa foram os gestores dos meios de hospedagem e os acadêmicos nas áreas de Administração e de Turismo.

Por mais que os objetivos deste trabalho tenham sido atingidos, devem-se reconhecer algumas limitações. A amostra foi predominante da cidade de Fortaleza/CE. Logo, acredita-se que a ampliação da pesquisa em diferentes estados do Brasil poderá ser utilizada para uma melhor representação dos resultados apresentados.

Diante do exposto, sugere-se, para pesquisas futuras, ajustes na escala criada nesta pesquisa, com o propósito de fortalecer o seu poder de explicação. Além disso, recomenda-se a ampliação deste estudo em outros setores empresariais, a fim de verificar a similaridade dos resultados.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, C. K. The Impact of Social Media on Lodging Performance. **Cornell Hospitality Report**, v. 12, n. 15, p. 6-11, 2012.
- ARAUJO, J. B.; ZILBER, S. N. Que fatores levam as empresas a adotar mídias sociais em seus processos: proposta e teste de um modelo de medição. **Brasiliam Bussiness Review**, v.13, n. 6, p. 270-303, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Ed. 70, 2011.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARREDA, A.; BILGIHAN, A. An analysis of user generated content for hotel experiences. **Journal of Hospitality and Tourism Technology**, v. 4, n. 3, p. 263-280, 2013.
- BENDER, S.; BLOOM, N.; CARD, D.; VAN REENEN, J.; WOLTER, S. Management Practices, Workforce Selection and Productivity. **National Bureau of Economic Research**. Working Papers, v. 3, n. 22101, 2016.
- BEREZINA, K.; BILGIHAN, A.; COBANOGLU, C.; OKUMUS, F. Understanding satisfied and dissatisfied hotel customers: Text Mining of Online hotel Reviews. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 25, n. 1, p. 1-24, 2015.
- BERTHON, P. R.; PITT, L. F.; LANGGER, K.; SHAPIRO, D. Marketing meets Web 2.0, Social media, and creative consumers: implications For international marketing strategy. **Business Horizons**, v. 55, n. 3, p. 261-271, 2012.
- BLAL, I.; STURMAN, M. C. The differential effects of the quality and quantity of online reviews on hotel room sales. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 55, n. 4, p. 365-375, 2014.
- BLOOM, N.; VAN REENEN, J. Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries. **Quarterly Journal of Economics**, v. 112, n. 4, p. 1351-1408, 2007.
- \_\_\_\_\_. Why do management practices differ across firms and countries?. **Journal of Economic Perspectives**, v. 24, n. 1, p. 203-224, 2010.
- BLOOM, N.; SADUN, R.; VAN REENEN, J. The organization of firms across countries. **Quarterly Journal of Economics**, v. 127, n. 4, p. 1663-1705, 2012.
- BRASIL. **Lei n. 11.771**, de 17 de setembro de 2008. Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico; revoga a Lei no 6.505, de 13 de dezembro de 1977, o Decreto-Lei no 2.294, de 21 de novembro de 1986, e dispositivos da Lei no 8.181, de 28 de março de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/11771.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11771.htm)>. Acesso em: 29 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **Sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem**. 2.ed. 2010. Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/downloadCartilha.action?tipo=6>>. Acesso em: 29 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. Governo do Estado do Ceará. **O que muda no turismo do Estado a partir de agora**. 2017a. Disponível em: <<http://www.ceara.gov.br/2017/11/29/o-que-muda-no-turismo-do-estado-partir-de-agora/>>. Acesso em: 23 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **Pesquisa anual de conjuntura econômica do turismo**. FGV projetos. 13.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 2017b. Disponível em: <<http://www.dadosfatos.turismo.gov.br/sondagens-conjunturais/pesquisa-anual-de-conjuntura-econ%C3%B4mica-do-turismo.html>>. Acesso em: 29 jun. 2017.

BRUHN, M.; SCHOENMUELLER, V.; SCHAFFER, D. Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation? **Management Research Review**, v. 35, n. 9, p. 770-790, 2012.

CADASTUR. **Ministério do Turismo**. Disponível em: <<http://www.cadastur.turismo.gov.br/cadastur/index.action#>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

CAMERON, K. Critical questions in assessing organizational effectiveness. **Organizational Dynamics**, v. 9, n. 2, p. 66-80, 1980.

CASTILLO, C.; MENDOZA, M.; POBLETE, B. Predicting information credibility in time-sensitive social media. **Internet Research**, v. 23, n. 5, p. 560-588, 2013.

CHAN, N. L.; GUILLET, B. D. Investigation of Social Media Marketing: How Does the Hotel Industry in Hong Kong Perform in Marketing on Social Media Websites? **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 28, n. 4, p. 345-368, 2011.

CHEN, M.; LYU, Y. LI, Y. ZHOU, X. LI, W. The Impact of High-Commitment HR Practices on Hotel Employees Proactive Customer Service Performance. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 58, n. 1, p. 94-107, 2016.

CHEVALIER, J. A.; MAYZLIN, D. The effect of word of mouth on sales: Online book reviews. **Journal of Marketing Research**, n. 43, n. 3, p. 345-354, 2006.

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L. The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. **Research Methodology in Strategy and Management**, v. 2, n. 5, p. 259-286, 2005.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise Multivariada**: para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, F. J. **Mensuração e Desenvolvimento de Escalas**: Aplicações em Administração. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

DAVIES, A. J.; KOCHHAR, A. K. Manufacturing best practice and performance studies: a critique. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 3, p. 289-305, 2002.

- DELLAROCAS, C.; GAO, G.; NARAYAN, R. Are consumers more likely to contribute online reviews for hit or niche products? **Journal of Management Information Systems**, v. 27, n. 2, p. 127-158, 2010.
- DESARBO, W.; BENEDETTO, C. A. D.; SONG, M.; SINHA, I. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 26, n. 1, p. 47-74, 2005.
- DEVINNEY, T. M.; YIP, G. S.; JOHNSON, G. Using frontier analysis to evaluate company performance. **British Journal of Management**, v. 21, n. 4, p. 921-938, 2010.
- DUAN, W.; GU, B.; WHINSTON, A. B. The dynamics of online word-of-mouth and product sales: an empirical investigation of the movie industry. **Journal of Retailing**, v. 84, n. 2, p. 233-242, 2008.
- FOHB. **Perspectivas de desempenho da hotelaria**. Fórum de operadores hoteleiros do Brasil.ed.4, nov. 2016. Disponível em: <<http://fohb.com.br/reports/perspectivas/>>. Acesso em: 4 maio. 2017.
- \_\_\_\_\_. **Hotelaria em números**. Fórum de operadores hoteleiros do Brasil. 2017a. Disponível em: <<http://fohb.com.br/wp-content/uploads/2017/08/Hotelaria-em-N%C3%BAmeros-2017.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2018.
- \_\_\_\_\_. **Pesquisas & estudos**. Fórum de operadores hoteleiros do Brasil.ed.125, dezembro, 2017b. Disponível em: <<http://fohb.com.br/pesquisas-estudos/>>. Acesso em: 21 fev. 2018.
- FORKER, L. B.; VICKEY, S. K.; DROGE, C. L. M. The contribution of quality to business performance. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 16, n. 8, p. 44-62, 1996.
- GARCIA, J. A.; RAMA, M. C. R. ALONSO, M. V. The Effects of Quality Management Practices on Key Results: questionnaires sample for the industry of tourist accommodation in Spain. **Review of Business Management**, v. 16, n. 52, p. 351-373, 2014.
- GU, B.; YE, Q. First Step in Social Media: Measuring the Influence of Online Management Responses on Customer Satisfaction. **Productions and Operations Management**, v. 23, n. 4, p. 570-582, 2014.
- GUELBERT, M. **GEM – Gestão estratégica da manufatura proposta para integração de ferramentas na produção em médias empresas**. 2008, 249f. Tese (Doutorado em engenharia de produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.
- GUILLET, B. D.; KUCUKUSTA, D.; LIU, L. An examination of social media marketing in China: how do the top 133 hotel brands perform on the top four Chinese social media sites? **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 33, n. 6, p. 783-805, 2016.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAMANN, O.M.; SCHIEMANN, F.; BELLORA, L.; GUENTHER, T. G. Exploring the dimensions of organizational performance: a construct validity study. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 1, p. 67-87, 2013.

HANNA, R.; ROHM, A.; CRITTENDEN, V. L. We're all connected: The power of the social media ecosystem. **Business Horizons**, v. 54, n. 3, p. 265-273, 2011.

HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; TEIXEIRA, R. M. Ambiente competitivo e obtenção de vantagens competitivas a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 13, n. 1, p. 127-155, 2007.

HOTEL NEWS. **A importância das mídias sociais para a hotelaria: novas plataformas para conquistar espaço no ambiente digital**. 2014. Disponível em: [http://www.revistahotelnews.com.br/portal/noticia.php?req\\_url=006&id\\_noticia=2932](http://www.revistahotelnews.com.br/portal/noticia.php?req_url=006&id_noticia=2932). Acesso em: 30 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **Brasileiro é o viajante que mais valoriza avaliações de hotéis, diz pesquisa**. Out. 2016. Disponível em: <<http://www.hoteliernews.com.br/noticias/brasileiro-e-o-viajante-que-mais-valoriza-avaliacoes-de-hoteis-diz-pesquisa-71936> >. Acesso em: 04. Maio. 2017.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

KALAMPOKIS, E.; TAMBOURIS, E.; TARABANIS, K. Understanding the Predictive Power of Social Media. **Internet Research**, v. 23, n. 5, p. 544-559, 2013.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. **Business Horizon**, v. 53, n. 1, p.59-68, 2010.

KAPLAN, S R.; NORTON P. D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIETZMANN, J. H.; HERMKENS, K.; MCCARTHY, I. P.; SILVESTRE, B. S. Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. **Business Horizons**, v.54, n. 3, p. 241-251, 2011.

KIM, W. G. LIM, H. BRYMER, R. A. The effectiveness of managing social media on hotel performance. **International Journal of Hospitality Management**, v. 44, n. 16, p. 165-171, 2015.

KIM, A.; KO, E. Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 10, p. 1480-1486, 2012.

KWOK, L.; XIE, K.; RICHARDS, T. Thematic framework of online review research: A systematic analysis of contemporary literature on seven major hospitality and tourism

- journals. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 29, n. 1, p. 307-354, 2017.
- LEITE, M. H. R.; TOMELIN, C. A.; RAMOS, M. R. Bastidores da hotelaria: qualidade de vida no trabalho no setor de governança – camareiras dos hotéis de Foz do Iguaçu – PR – Brasil. **Tourism & Management Studies**, v. 10, ed. especial, p. 200-206, 2014.
- LEUNG, D.; LAW, R.; HOOFF, H.; BUHALIS, D. Social Media in Tourism and Hospitality: A Literature Review. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 30, n. 1, p. 3-22, 2013.
- LEVY, S. E.; DUAN, W.; BOO, S. An analysis of one-star online reviews and responses in the Washington, D.C., lodging market. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 54, n. 1, p. 49-63, 2013.
- LITVIN, S. W.; GOLDSMITH, R. E.; PAN, B. Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. **Tourism Management**, v. 29, n. 3, p. 458–468, 2008.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MAURO, M. **Influência da utilização de práticas de gestão operacional no desempenho de empresas do setor sucroalcooleiro no Estado de São Paulo**. 2010, 159f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2010.
- MAURO, M.; BRITO, L. A. L. Práticas operacionais e o desempenho financeiro das empresas do setor sucro-energético em São Paulo. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES, 2011. **Anais...**São Paulo: Simpoi, 2011.
- MIZUMOTO, F. M.; ARTES, R.; LAZZARINI, S. G.; HASHIMOTO, M.; BEDÊ, M. A. A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais. **Revista de Administração da USP**, v. 45, n. 4, p. 343-355, 2010.
- MOTTA, C.; PADRÃO, L.C.; VIEIRA, J. T.; Aplicação das práticas de gestão em empresas manufatureiras de pequeno e médio porte. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV- EAESP, 2009.
- MURPHY, G. B.; TRAILER, J. W.; HILL, R. C. Measuring performance in entrepreneurship research. **Journal of Business Research**, v. 36, n. 1, p. 15-23, 1996.
- NARASIMHAN, R.; SWINK, M.; KIM, S. W. An exploratory study of manufacturing practice and performance interrelationships: implications for capability progression. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 10, p. 1013-1033, 2005.
- O'CONNOR, P. Managing a Hotel's Image on TripAdvisor. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 19, n. 7, p. 754-772, 2010.



PARK, S. Y., ALLEN, J. P. Responding to online reviews: problem solving and engagement in hotels. **Cornell Hospitality Quality**, v. 54, n. 1, p. 64-73, 2013.

PARK, S.; NICOLAU, J. L. Asymmetric Effects of Online Consumer Reviews. **Annals of Tourism Research**, v. 50, n. 5, p. 67-83, 2015.

PEIXOTO, A. L. A. Em Busca das Melhores Práticas: explorando a relação entre o uso efetivo de práticas de gestão e desempenho organizacional no setor hoteleiro do Reino Unido. **Turismo em Análise**, v. 23, n. 1, p. 3-27, 2012.

PENG, D.; SCHROEDER, R.; SHAH, R. Linking routines to operations capabilities: A new perspective. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 6, p. 730-748, 2008.

PHILLIPS, P.; BARNES, S; ZIGAN, K.; SCHEGG, R. Understanding the impact of online reviews on hotel Performance: an empirical analysis. **Journal of Travel Research**, v. 56, n. 2, p. 235-249, 2016.

PIRES, A. P. **Amostragem e pesquisa qualitativa**: Ensaio teórico e metodológico. In: In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Rio de Janeiro: Vozes, 2008

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, p. 1996.

POWELL, T. C. Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 15-37, 1995.

RICHARD, P. J.; DEVINNEY, T. M.; YIP, G. S.; JOHNSON, G. Measuring organizational performance: towards methodological best practice. **Journal of Management**, v. 35. n. 3, p. 718-804, 2009.

ROSARIO, A. H.; RODRÍGUEZ, M. M. G.; PEREZ, M. C. Development of social media and web 2.0 in the top hotel chains. **Tourism & Management Studies**, v. 9, n. 1, p. 13-19, 2013.

SANTOS, J. B. **Uma proposta de conceituação e representação do desempenho Empresarial**. 2008, 126f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2008.

SANTOS, J. B.; BRITO, L. A. L. Toward a subjective measurement model for firm performance. **Brazilian Administration Review**. v. 9, ed. especial 6, p. 95-117, 2012.

SARAIVA, E. V; CARRIERI, A. P.; AGUIAR, A. R. C.; BRITO, V. G. P. Um “Pas de Deux” da Estratégia com a Arte: as Práticas do Grupo Corpo de Balé. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 6, p. 1016-1039, 2011.

SAUAN, P. K.; BRITO, L. A. L. Gestão como Fonte de Vantagem Competitiva e Desempenho Superior - Um Estudo no Setor de Embalagens. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2014. **Anais...**Rio de Janeiro: Enanpad, 2014.

SCHUCKERT, M.; LIU, X.; LAW, R. Hospitality and tourism online reviews: recent trends and future directions. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 32, n. 5, p. 608-621, 2015.

SCHROEDER, R.G. FLYNN, B.B. **High Performance Manufacturing: Global Perspectives**. 1. ed. New York: Wiley Operations Management, 2001.

SHAO, G. Understanding the appeal of user-generated media: a uses and gratification perspective. **Internet Research**, v. 19, n. 1, p. 7-25, 2009.

SEBRAE. **Setor hoteleiro contribui fortemente para a economia do país**, 2014. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/setor-hoteleiro-contribui-fortemente-para-a-economia-do-pais,38cea5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

SILVA, L. M. T.; SILVA, M. P.; ENDERS, W. T. Gestão Ambiental e Desempenho Organizacional: Um Estudo de suas Relações no Setor Hoteleiro. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006. **Anais...** Salvador: Enanpad, 2006.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M. Strategy type and performance: the influence of sales force management. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 8, p. 813-829, 2000.

TEECE, D; PISANO, G. SCHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEERATANSIRIKOOL, L.; SIENGTHAI, S.; BADIR, Y.; CHAROENNGAM, C. Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 62, n. 2, p. 168-184, 2013.

TRIPADVISOR. **Sobre o Tripadvisor**. 2017. Disponível em: <<https://tripadvisor.mediaroom.com/br-about-us>>. Acesso em: 30 nov. 2017.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VOGEL, J. **Pesquisa exploratória sobre práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do estado de São Paulo**. 2012, 77f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2012.

- VOGEL, J.; WOOD JR, T. Práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do Estado de São Paulo: um estudo exploratório. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 2, p. 117-140, 2012.
- VOSS, C. A. Alternative paradigms for manufacturing strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1211-1222, 2005.
- WALL, T.D; MICHIE, J.; PATTERSON, M.; WOOD, S.; SHEEHAN, M.; CLEGG, C.; WEST M. On the validity of subjective measures of company performance. **Personnel Psychology**, v. 57, n. 1, p. 95-118, 2004.
- WANG, M.; LU, Q.; CHI, R.T.; SHI, W. How word-of-mouth moderates room price and hotel stars for online hotel booking an empirical investigation with expedia data. **Journal of Electronic Commerce Research**, v. 16, n. 1, p. 72-80, 2015.
- XIANG, Z.; GRETZEL, U. Role of social media in online travel information search. **Tourism Management**, v. 31, n. 2, p.179-188, 2009.
- XIE, K.; CHEN, C. C.; WU, S. YI. Online Consumer Review Factors Affecting Offline **Hotel** Popularity: Evidence from Tripadvisor. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 33, n. 2, p. 211-223, 2016.
- XIE, K.; ZHANG, Z.; ZHANG, Z. The Business Value of Online Consumer Reviews and Management Response to Hotel Performance. **International Journal of Hospitality Management**, v. 43, n. 1, p. 1-12, 2014.
- YADAV, M. S.; DE VALCK, K.; HENNIG-THURAU, T.; HOFFMAN, D. L.; SPANN, M. Social commerce: A contingency framework for assessing marketing potential. **Journal of Interactive Marketing**, v. 27, n. 4, p. 311–323, 2013.
- YE, Q.; LAW, R.; GU, B. The impact of online user reviews on hotel room sales. **International Journal of Hospitality Management**, v. 28, n. 1, p. 180-182, 2009.
- YE, Q.; LAW, R.; GU, B.; CHEN, W. The influence of user-generated content on traveler behavior: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings. **Computers in Human Behavior**, v. 27, n. 2, p. 634-639, 2011.
- ZERVAS, G.; PROSERPIO, D.; BYERS, J. The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry. **Journal of Marketing Research**. v. 54, n. 5, p. 687-705, 2017.
- ZHANG, F.; YANG, Y. The Effect of Internet Word-of-mouth on Experience Product Sales: An Empirical Study Based on Film Online Reviews. **International Journal of Business Administration**, v. 7, n. 2, p. 72-78, 2016.
- ZHU, F.; ZHANG, X. The Influence of Online Consumer Reviews on the Demand for Experience Goods: The Case of Video Games. **International Conference on Information Systems**. Paper 25, 2006.

**APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Termo de Consentimento

Eu, \_\_\_\_\_, sendo conhecedor(a) do tema e metodologia utilizados pelos alunos do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará (UECE), consinto em participar da pesquisa conduzida pelos mesmos.

Entendo que toda e qualquer informação prestada por mim no decorrer da(s) entrevista(s) pode ser utilizada na escritura de relatórios referentes à pesquisa. Entendo também que as entrevistas podem ser gravadas. É acertado entre mim, signatário(a) deste termo, que todas as possibilidades de identificação enquanto entrevistado devem ser impedidas.

Fortaleza, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Assinatura: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE B – Termo de Confidencialidade

Pelo presente termo, a signatária, NATHÁLIA DE SOUSA PEREIRA, aluna do curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará (UECE), em fase de pesquisa de campo, se compromete a manter as suas fontes de informação em total anonimato. Neste sentido, não fará a identificação do entrevistado na redação final dos relatórios.

Fortaleza, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

---

Nathália de Sousa Pereira

Mestranda UECE

## APÊNDICE C – Instrumento de Coleta de Dados



**Universidade Estadual do Ceará**  
**Centro de Estudos Sociais Aplicadas**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**

Este roteiro de coleta de dados terá a finalidade de levantar informações para elaboração de uma pesquisa acadêmica sobre práticas de gerenciamento de mídias sociais no setor hoteleiro. Todos os dados coletados terão fins estritamente acadêmicos. Suas respostas são anônimas e confidenciais. Agradecemos antecipadamente sua colaboração.

**Parte I- Práticas de gerenciamento**

**Eu queria que você me contasse como é a utilização de cada prática de gerenciamento de mídias sociais em sua empresa. A partir dos relatos será possível classificar o grau de utilização das práticas de gestão.**

NÃO USA	USA EVENTUALMENTE	USA PLENAMENTE
1	2	3

<b>PG1</b>	A empresa monitora a reputação da empresa através das opiniões on-line	1	2	3
<b>PG2</b>	A empresa responde os comentários on-line dos usuários nas mídias sociais	1	2	3
<b>PG3</b>	A empresa realiza treinamento de funcionários para auxiliar no gerenciamento das mídias sociais	1	2	3
<b>PG4</b>	A empresa possui documentados padrões de respostas a serem utilizadas nas revisões on-line (ex: manual de utilização de mídias sociais; ou documento que elenque um padrão para as respostas utilizadas nas mídias)	1	2	3
<b>PG5</b>	A empresa desenvolve procedimentos internos para manipulação das informações nas mídias sociais (ex: triagem das reclamações e elogios; reuniões mensais)	1	2	3
<b>PG6</b>	A empresa comunica às áreas internas as informações extraídas das revisões on-line para melhorar as operações e serviços	1	2	3
<b>PG7</b>	A empresa utiliza estratégias para promoção dos serviços de acordo com as características particulares de cada mídia social (ex: postagem de fotos e vídeos; realizar promoções nas mídias sociais)	1	2	3

**Parte II – Medidas de desempenho**

- a) Por favor, indique o valor do RevPAR referente ao último ano: \_\_\_\_\_
- b) Por favor, indique o valor da Taxa de Ocupação referente ao último ano: \_\_\_\_\_
- c) Por favor, indique com um X no quadro abaixo, qual faixa de distribuição encontra-se o valor da Taxa de Ocupação referente ao último ano:

> 29%	30% - 49%	50%-69%	70%- 89%	90%- 100%

- d) Por favor, indique com um X no quadro abaixo, qual faixa de distribuição encontra-se a porcentagem do número de reservas que são realizadas através das mídias sociais referente ao último ano:

> 29%	30% - 49%	50%-69%	70%- 89%	90%- 100%

- e) A seguir, assinale com um X como você avalia os itens no quadro, conforme a legenda, referentes ao grau de percepção sobre o desempenho da sua empresa em relação à média de seus concorrentes no último ano.

1	2	3	4	5
Totalmente Pior	Parcialmente Pior	Aproximadamente Igual	Parcialmente Melhor	Totalmente melhor

RevPAR	1	2	3	4	5
Taxa média de Ocupação	1	2	3	4	5



<b>Parte III - Características da empresa</b>
---

- **Tipo de meio de hospedagem:**

Hotel		Hotel Histórico	
Resort		Pousada	
Hotel Fazenda		Flat/Apart-Hotel	
Cama & Café		Outros: _____	

- **Classificação do tipo de hospedagem:**

Por gentileza, indique com um X no quadro abaixo qual a classificação, segundo o número de estrelas, do seu meio de hospedagem.

★	★★	★★★	★★★★	★★★★★

- **Tempo de atuação da empresa:**

- ( ) Até 5 anos                      ( ) Entre 10 a 15 anos                      ( ) Entre 20 a 25 anos  
 ( ) Entre 5 a 10 anos                      ( ) Entre 15 a 20 anos                      ( ) Mais de 25 anos: \_\_\_\_\_

- **Por gentileza, indique o número de unidades habitacionais (UH) possui a sua empresa: \_\_\_\_\_**

<b>Parte IV- Questões Sociodemográficas do respondente</b>
--

**Idade:** \_\_\_\_\_;                      **Sexo:** \_\_\_\_\_

**Cargo/função na empresa:** \_\_\_\_\_ **Tempo na instituição:** \_\_\_\_\_.