

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PÓS-GRADUAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL

O IMPACTO DO GERENCIAMENTO DA REPUTAÇÃO ON-LINE DE UMA MARCA  
HOTELEIRA BRASILEIRA (ALFA) NO RANKING COMPETITIVO DO TRIPADVISOR

Everton Lucas Raganhan

Me. Juliana Medeiros

CURITIBA  
JULHO DE 2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PÓS-GRADUAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL

O IMPACTO DO GERENCIAMENTO DA REPUTAÇÃO ON-LINE DE UMA MARCA  
HOTELEIRA BRASILEIRA (ALFA) NO RANKING COMPETITIVO DO TRIPADVISOR

Trabalho final em formato de artigo científico, como parte da disciplina Metodologia Científica e do curso de especialização de Marketing Empresarial.

Orientadora: Juliana Medeiros

CURITIBA  
JULHO DE 2014

## **Resumo:**

Em um mercado em constante evolução e altamente competitivo, com consumidores cada vez mais exigentes e capacitados na busca de informações a respeito de um serviço, mesmo antes de consumi-lo, o segmento hoteleiro brasileiro vive atualmente um cenário desafiador em relação a reputação on-line com suas marcas expostas na internet. Nos tempos de hoje não é mais decisão das empresas estar ou não na internet, a decisão é do consumidor.

Considerando que estudos e pesquisas apontam que a escolha de um hotel para a hospedagem de um cliente ocorre baseada em opiniões de outros consumidores que já utilizaram o serviço, este presente trabalho tem como objetivo analisar o impacto do gerenciamento da reputação on-line de uma marca hoteleira brasileira (alfa) no ranking competitivo do Tripadvisor. Para tanto, foi realizado uma pesquisa descritiva, por meio de dados secundários que possibilitaram as análises da influência no fator de decisão da compra do serviço de hospedagem de clientes prospectos, impactando no posicionamento do ranking competitivo do Tripadvisor (T.A.).

Foi constatado que o gerenciamento da reputação on-line impacta em resultados significativos no posicionamento de hotéis em rankings de estabelecimentos, por cidades, no Tripadvisor. Além disso, também foi verificado que quando os hotéis estão classificados em primeiro lugar dentro de um ranking do T.A., maiores são as chances de um prospecto consumidor efetuar uma reserva de hospedagem na página do hotel que está visitando na internet.

**PALAVRAS CHAVES** | Marketing de serviços, gerenciamento de reputação on-line, Tripadvisor, avaliações on-line, marketing hoteleiro, hotel, hospitalidade.

## 1 INTRODUÇÃO

A internet é um ambiente que está em constante mudança e evolução desde que surgiu em meados dos anos 90 do século XX. Desde então os usuários ou internautas sempre tiveram a oportunidade de acessar informações de qualquer lugar e a qualquer momento. Em seu processo evolutivo, a internet que começou como um mundo novo e vasto onde inicialmente as pessoas e depois as empresas queriam marcar presença e estarem on-line para romper as fronteiras físicas, passou para a atual fase colaborativa, onde todo e qualquer consumidor pode se quiser e desejar, comentar sobre produtos e serviços que consome, construindo a reputação on-line de marcas. Como a reputação on-line é desenvolvida pelos consumidores, será através dela que os possíveis e futuros consumidores decidirão consumir ou não o produto ou serviço que estão estudando para concretizar o consumo.

Eis aqui um novo comportamento que as empresas começaram a adotar desde o início do século XXI, quando a preocupação e a devida importância com as avaliações on-line de consumidores falando sobre produtos e serviços, onde as mesmas são tratadas e respondidas publicamente para que outros internautas possam comprovar que a empresa importa-se com a opinião dos seus consumidores.

A verdade é que o consumidor atual está mais suscetível a ser convencido por outros consumidores e especialistas sobre determinados produtos e serviços do que aos encantos e artimanhas das próprias empresas que o produzem e/ou comercializam (Meier & Domeneghetti, 2012). Empresas que dão importância a comentários, sugestões e opiniões de seus clientes acabam ganhando destaque na mente dos consumidores ou até mesmo estimulando a decisão de compra, como revelado por uma recente pesquisa realizada em 2014 pela PhoCusWright, que a pedido do Tripadvisor, apresentou uma dica muito importante para os meios de hospedagem: prestar atenção no que os hóspedes estão dizendo, pois sete entre dez viajantes brasileiros preferem reservar um hotel que responda as avaliações feitas no portal (HotelierNews 2014). Quanto maior a interação do estabelecimento com os internautas, maiores são as chances de os viajantes fazerem uma reserva. Ao fazer sua busca por dados no site, 43% dos usuários brasileiros leem pelo menos de 6 a 12 avaliações antes de tomar sua decisão e 67% dos entrevistados inclusive, não reservariam um hotel que não possuem avaliações de outros consumidores. E apesar de haver alguns comentários exageradamente negativos, estes costumam ser ignorados por 63% dos turistas brasileiros. As fotos também têm grande peso: 86% das pessoas olham as imagens enviadas por viajantes, afirmando que isto ajuda na escolha.

Paralelamente o brasileiro com maior acesso e poder de compra para viajar, favorece o crescimento turístico que vivemos atualmente e que é impulsionado por inúmeros eventos nacionais e internacionais que projetam o Brasil no cenário mundial, garantindo assim acesso fácil a transporte

e meios de hospedagens para a prática do turismo. A intenção de viagem do brasileiro subiu de 32% para 33,5% e a vontade de viajar pelo país aumentou de 70,4% para 76%; se considerado o mês de outubro de 2012 até outubro de 2013, segundo um estudo do Ministério do Turismo em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (Ministério do Turismo, 2013) e que ressalta o segmento turístico como um mercado a ser analisado. Se os brasileiros estão viajando mais, aumenta-se a demanda por meios de hospedagem e estabelecimentos correlacionados.

Tendo em vista estes dois contextos abordados, o objetivo deste estudo é analisar o impacto do gerenciamento da reputação on-line de uma marca hoteleira brasileira (alfa) no ranking competitivo do Tripadvisor, que influencia no fator de decisão da compra do serviço de hospedagens de clientes prospectos, impactando futuramente em mais futuras avaliações on-line e no posicionamento do ranking competitivo onde está inserido.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A seguir, serão apresentadas as bases teóricas para o desenvolvimento deste artigo: conceitos relacionados com marketing de serviços, marketing de hospitalidade e turismo, o papel do cliente na prestação de serviços, websites de opiniões de consumidores que geram rankings competitivos, design de estudo e o impacto da reputação on-line no ranking estratégico de um hotel no Tripadvisor.

### **2.1 O Marketing de serviços**

A área de estudo de Administração define de forma clara a diferença entre promover produtos e serviços. Um produto é um objeto, algo palpável, já o serviço é resultado de um esforço, um desempenho. Gerenciar e promover serviços é bastante diferente do que realizar o semelhante com um produto tangível, justamente pela suas características de intangibilidade, precibilidade, inseparabilidade e variabilidade. Quando o serviço é vendido não há, via de regra, nada a ser mostrado que seja tangível. Os serviços são consumidos, mas não podem ser possuídos (Cobra & Zwarg 1940).

O segmento de serviços possuem quatro características que os torna claramente diferente da venda de produtos, sendo elas: intangibilidade, precibilidade, inseparabilidade e a variabilidade.

A intangibilidade dos serviços não permite ao consumidor que se possa ver, provar ou sentir antes ou até mesmo no momento da compra, cabendo ao prestador de serviços fornecer evidências tangíveis do serviço.

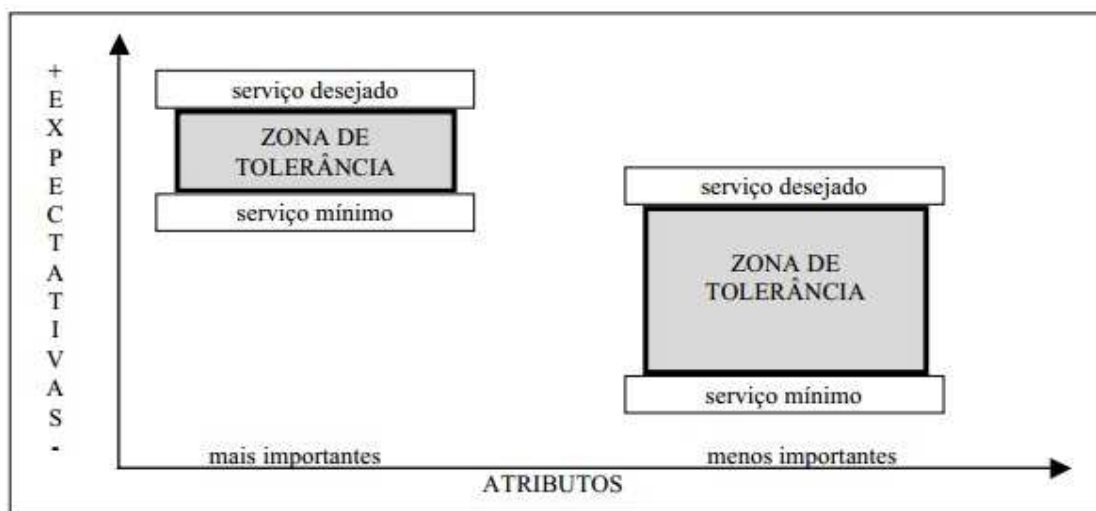
Já a perecibilidade dos serviços não permite a possibilidade de armazenar ou realizar estoques para venda ou uso posterior, havendo a necessidade de planejamento estratégico para conseguir um ajuste melhor entre demanda e oferta.

Inseparabilidade dos serviços não permite que se possa separar de seus fornecedores, sejam eles pessoas ou máquinas, então resultando no serviço tanto por conta do prestador quanto por conta do cliente.

Finalmente a variabilidade provê qualidade dependendo de quem os fornece, bem como quando, onde e como são fornecidos, sabendo que o principal desafio neste aspecto é a consistência nos serviços, uma vez que o mesmo depende parcialmente do fator humano e emocional, é de extrema importância que um prestador de serviços interaja de efetivo com seus consumidores para criar valor superior durante a realização dos mesmos.

Para que isso aconteça na prática, é importante apontar o estudo de implantação de uma gestão de serviços focada em um estilo específico, resultando em bom desempenho, como por exemplo: padronização dos processos e procedimentos operacionais de atendimento ao consumidor, com o objetivo de garantir consistência, identidade e padronização. Com uma gestão por processo em uma empresa prestadora de serviços, é possível maximizar acertos com o consumidor ainda no estabelecimento ou local. Para que isso ocorra, é de extrema importância que a padronização por processos tenham fundamentação de uma empresa orientada para o cliente.

Esses cuidados corporativos focados em marketing impactam definitivamente em indicadores de satisfação de clientes. Uma vez que, para que o resultado esperado seja a satisfação plena pela experiência de uso do serviço pelo consumidor, é relevante entender que a zona de tolerância de um consumidor, é definida pelas expectativas para com o serviço, mesmo que ainda não tenha sido realizado. Quando efetivamente ocorrer a prestação de serviço, o cliente avalia por suas percepções o nível de serviço recebido e/ou percebido. Isso se propõe a avaliar duas afirmações de Zeithaml e Bitner (2003). Na primeira, o consumidor estabelece uma zona de tolerância mais estreita para atributos que são mais importantes. Isto é, quanto mais importante é o atributo para o cliente, mais próximos estariam os limites de um serviço desejado e de um serviço mínimo (não aceitável). Na segunda, os clientes definiriam limites de tolerância mais altos para atributos mais importantes. Assim, quanto mais importante é o atributo, mais próximos o serviço desejável e o serviço mínimo estariam do limite superior da escala de avaliação tomada. A Figura 1 ilustra as afirmações dos autores:



**Figura 1** – relação entre importância e expectativas de consumo de serviços.

Fonte: adaptado de Zeithaml e Bitner (2003), p. 128 e 129.

Em relação às expectativas de consumo de um serviço, é considerável ressaltar que a avaliação do desempenho dos serviços usufruídos tem como base o máximo e o mínimo aceitável na experiência prestada. Entre estes dois padrões há o que chamam de “zona de tolerância”, que não é perfeito, mas aceitável (Bateson 2001).

Uma expectativa superada na prestação de serviço promove um estado de espírito no consumidor de plena realização, ou, como conhecemos satisfação. Trata-se da resposta ao atendimento do consumidor, da avaliação de uma característica de serviço, indicando que com ele se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo (Zeithaml 2003). A satisfação dos consumidores é meta e objetivo primordial na grande maioria de empresas prestadoras de serviços, pois sem este laço afetivo e emocional, o consumidor não é impulsionado a recompra.

Justamente por conta destas características, o problema do marketing de serviços surge porque os compradores raramente visualizam no serviço, os custos envolvidos e o tempo investido em treinamentos, desenvolvimento e capacitações na mão de obra. O consumidor pode compreender esta situação, mas em suma para ele, produto é serviço, não o tempo dedicado por trás da prestação de serviço no ato da entrega ao consumidor. As expectativas estão voltadas para o resultado do serviço, embora o modo como o tempo é consumido possa determinar sua avaliação, sua percepção. Em outras palavras, as condições que envolvem o serviço podem ser tão importantes quanto o próprio serviço (Courtis 1991).

Cabe ressaltar que a razão de uma compra baseia-se nas emoções que impulsionam o consumidor e as necessidades são fundamentadas em alguma emoção. Consumidores não compram bens ou serviços, compram os benefícios que os bens e serviços lhe proporcionam (Grönroos 1947).

No segmento hoteleiro (mundo da hospitalidade) isso é mais claro e perceptível, uma vez que as emoções levam o consumidor a registrar publicamente suas experiências para outros viajantes.

### **a. O Marketing de hospitalidade e turismo**

Embora o marketing no setor de hospitalidade seja menos agressivo se comparado com o das indústrias de manufatura e produtos embalados, a hotelaria adotou completamente os sete princípios centrais do conceito de marketing: o conceito propriamente dito, a orientação, a satisfação das necessidades e dos anseios dos clientes, a segmentação de mercado, valor, ciclo de vida do produto e o mix de marketing (Morrison 2012). Por estas razões, o marketing é totalmente estratégico para o setor de hospitalidade, por se tratar de um segmento de prestação de serviços.

O segmento hoteleiro brasileiro cresceu na última década, estimulada por alguns fatores que modificaram o segmento tornando-o muito mais profissional e agressivo em relação a uma década atrás:

- a) Incentivo da entrada de empresas do segmento hoteleiro de bandeiras estrangeiras (exemplo: Sheraton, Marriott, Hilton, etc.): fomentando uma maior concorrência entre as marcas nacionais e internacionais,
- b) O governo brasileiro incentivou o turismo interno: contribuiu com um desenvolvimento do mercado, mais brasileiros viajaram, usufruindo mais experiências de consumo com serviços hoteleiros. Estas experiências vividas eram comparadas com outras experiências anteriores que os tornavam mais exigentes, criando uma ênfase maior no marketing.

Segundo um estudo de 2013 do Conselho Mundial de Viagens de Turismo (WTTC), sobre o impacto do turismo no mundo, o turismo brasileiro evoluiu substancialmente nos últimos anos. O setor recebeu financiamento de R\$ 13,5 bilhões das instituições federais, o que contribuiu para desenvolver os principais segmentos do setor. O documento referencial do turismo no Brasil, de propriedade do Ministério do Turismo, que compreende o período de estudo entre 2011 até 2014, aponta a consolidação do turismo como um produto de consumo do brasileiro. O estudo estima que os desembarques domésticos saltem de 56 bilhões, registrados em 2009, para 73 milhões, em 2014. Dados estes que reforçam que consumidores estão viajando mais, hospedando-se mais, vivendo mais experiências em empresas prestadoras de hospitalidade.

Assim sendo o consumidor e viajante brasileiro possui maior propriedade embasada em experiências para formar conceitos sobre organizações de hospitalidade e turismo. Utilizam a internet para obter informações de viagens e são impactadas por campanhas promocionais e publicitárias



todos os dias em casa, no escritório, na internet, no celular ou nas ruas. De acordo com o Tripbarometer de abril de 2014 – edição Brasil (pesquisa anual onde o maior website de avaliações do mundo, Tripadvisor, realiza com os viajantes que avaliaram os estabelecimentos cadastrados), o planejamento de uma viagem pelo consumidor brasileiro tem como prioridade os seguintes critérios: 67% consideram websites de avaliações de viagem antes de efetuar a reserva em um hotel, contra 58% das agências de viagem on-line e 53% de operadoras de viagens. O dado é reforçado pela estatística da própria pesquisa, que aponta que 95% dos viajantes responderam que sua decisão de compra de um hotel é impactada por opiniões on-line de outros viajantes.

Conseguir aprovação destes prospectos consumidores requerem serviços e produtos de melhor qualidade e um marketing mais sofisticado.

Todos estes fatores reforçam a elaboração de estratégias de marketing no setor de hospitalidade e turismo. O desempenho bem sucedido de empresas neste meio depende da capacidade de satisfazer as necessidades de grupos de clientes em particular e eles tem papel fundamental neste processo.

### **2.3 O papel do cliente na prestação de serviços**

O envolvimento do cliente é primordial para sucesso de uma empresa prestadora de serviços. O papel do cliente é como de um co-produtor, entretanto, a participação do cliente não se resume apenas a esse papel. Esta participação depende do tipo de serviço que está sendo contratado e das necessidades do consumidor, determinando assim a forma de desempenhar o papel no processo do serviço. O envolvimento do cliente pode variar de uma participação passível até um dado momento em que o serviço pode-se dizer que é completamente conduzido pelo próprio cliente (Graf 2007). Portanto, o cliente pode desempenhar vários papéis na prestação de serviços, tais como:

- a) Cliente como agente de inovação: quando a empresa envolve o cliente no planejamento das atividades do serviço que será proporcionado, solicitando ideias e sugestões, para a composição das atividades constituírem o processo de serviço (WIKSTRÖM, 1996),
- b) Cliente como comprador: quando o cliente adquire o serviço. Atributos como análise, experiência e credibilidade impulsionam o cliente a decidir pelo serviço A ou B (HOFFMAN e BATESON, 2003),
- c) Cliente como competidor para o serviço: Em determinadas situações (indivíduos ou companhias), podem optar por comprar serviços na esfera comercial ou eles próprios produzirem o serviço. Podem ser competidores das companhias que fornecem o serviço (BITNER et al., 1997),

- d) Cliente como co-produtor: o cliente pode assumir a execução de atividades no processo de entrega do serviço, na posição dos funcionários. Neste papel, o cliente é mobilizado como um recurso produtivo, ou seja, como um “funcionário parcial” (BOWEN, 1986; MILLS e MORRIS, 1986).
- e) Cliente como concorrente ou parceiro dos outros clientes: a entrega não é feita somente para um cliente. Os clientes, muitas vezes, interagem com outros durante esse processo. Essa situação ocorre porque eles recebem o serviço simultaneamente com outros, ou porque devem esperar a sua vez, enquanto outros estão recebendo o atendimento. Nestes casos, os outros clientes podem afetar positivamente ou negativamente a natureza dos resultados. Neste papel, um cliente pode colaborar com o outro ou agir de modo indesejável. Além disso, ele ainda pode competir com terceiros pelos recursos oferecidos pelo prestador de serviço (TORRES JÚNIOR, 2007).
- f) Cliente como recurso do processo: O cliente pode fornecer diferentes dados na produção como, por exemplo: informação, dinheiro, ideias, material a ser processado. O cliente pode ser o próprio agente para a transformação (LENGNICK-HALL, 1996).
- g) Cliente como usuário: recebe o serviço e se beneficia. Como usuário, pode criar dois resultados. Primeiro, percebe a diferença entre suas expectativas e a experiência de serviço recebida, determinando desse modo sua satisfação (ZEITHAML e BITNER, 2003).
- h) Cliente como promotor do serviço: quando usam a capacidade de avaliar para posteriormente passar uma imagem positiva ou negativa do serviço para outras pessoas (CHERVONNAYA, 2003).

O cliente é um elemento colaborativo estratégico no desenvolvimento de uma empresa prestadora de serviços nos tempos de hoje e seus papéis são inúmeros facetados. Se ele consome, também tem o poder de colaborar com sua opinião para a construção da reputação on-line de uma marca. Contribuindo com um movimento colaborativo de reputação on-line, ele também tem a oportunidade de consultar outras inúmeras opiniões de outras pessoas, quando houver a necessidade de usufruir outros serviços que necessite de orientação e direcionamento para concretizar sua compra.

O consumidor de hoje quer explorar e pensar sobre como um produto pode melhorar sua vida; ele pesquisa para ter ideia se algo suprirá suas necessidades e é motivado a se conectar com outras pessoas e enriquecer os relacionamentos conforme aprendem.

Considerando que o comportamento colaborativo de consumidores pode influenciar a reputação on-line de empresas de segmento hoteleiro, é possível compreender que este movimento impacta diretamente em posicionamentos dentro de rankings pré-definidos em websites específicos que são importantes para a geração de receita para este segmento, onde elencam os estabelecimentos mais bem avaliados e recomendados pelos internautas.

## **2.4 Websites de opiniões de consumidores que geram rankings competitivos na reputação online**

O Tripadvisor é um site de viagens que fornece informações e opiniões de conteúdos relacionados ao turismo. Ele também inclui fóruns de viagens interativos. Reúne hotéis por cidades, estados, países e continentes, classificando os empreendimentos com as seguintes nomenclaturas:

- a) Hotéis,
- b) Pousadas,
- c) Hotéis especializados
- d) Aluguel de temporada.

Em cada classificação definida pelo próprio portal, há disponível aos internautas um ranking competitivo em ordem crescente, da primeira até a última posição de hotéis cadastrados da cidade, onde aponta um determinado hotel em relação aos seus concorrentes, considerando três fatores relevantes que influenciam neste posicionamento, obtidos por um algoritmo que leva em consideração uma série de dados de conteúdo gerado pelos usuários:

- a) Qualidade (pontuação): das avaliações e a média geral (com métrica de avaliação de 1 a 5 círculos), que resultam de nove perguntas sobre o estabelecimento: nota geral, qualidade do sono, localização, quartos, atendimento, spa, café da manhã, custo-benefício e limpeza;
- b) Quantidade de avaliações: quanto maior o número de avaliações positivas dentro de um período, com notas médias mais altas, maiores as chances do hotel se posicionar melhor no ranking;
- c) Datas recentes das avaliações: quanto maior a quantidade de avaliações positivas com datas mais recentes, maiores as chances de se posicionar melhor no ranking competitivo.

Com a plataforma é totalmente integrada as redes sociais, o internauta que visita a página de um hotel no Tripadvisor, pode definir a visualização das avaliações dos outros viajantes filtrando-as, por exemplo, por:

- a) Visualizar entre as primeiras avaliações as que foram realizadas pelos os amigos,
- b) Visualizar avaliações por data ou por média de pontuação.

Há inúmeras outras maneiras de visualizar as avaliações, além destas opções citadas acima, que definem a maneira de visualizar a opinião de outros consumidores e assim podendo influenciar na escolha pelo destino hoteleiro.

Estes diversos critérios e fatores que influenciam o ranking do Tripadvisor somam-se aos selos que o próprio website concede aos estabelecimentos. Estes selos são divididos em dois principais prêmios, que tem como objetivo ressaltar os melhores estabelecimentos de cada destino sendo eles:

- 1) Certificado de excelência: premia os estabelecimentos do setor de turismo e hotelaria que estão sempre recebendo avaliações excelentes dos viajantes no Tripadvisor; os vencedores deste prêmio são estabelecimento que apresentam um serviço excepcional. O certificado de excelência é fornecido para os estabelecimentos de mais alto nível com perfis no Tripadvisor.
- 2) *Travellers' Choice Awards*: premia os melhores estabelecimentos por categorias, que cumprem com os pré-requisitos do Certificado da excelência.

Para que um hotel receba um certificado de excelência, são necessários os seguintes requisitos:

- a) Manter uma pontuação geral mínima de quatro a cinco círculos,
- b) Ter um número mínimo de avaliações,
- c) Possuir um perfil no Tripadvisor há pelo menos 12 meses,
- d) Melhor posição do estabelecimento no ranking de popularidade.

A partir dessas inúmeras avaliações de viajantes que compartilham experiências, expõem sentimentos e avaliam o serviço em sua essência, um hotel tem então dos seus próprios consumidores, a construção de sua reputação on-line. Se não é possível a empresa controlar o que pode ser escrito sobre ela nestes websites de avaliações, em contrapartida, é possível realizar um gerenciamento de reputação on-line.

A reputação está no centro de todas as interações humanas. É o fator principal no processo de escolha que fazemos conscientemente. Reputação tem relação com imagem, confiança e credibilidade. Imagem é proveniente de reputação, ou seja, só há a reputação se for percebida pelo consumidor.

Entretanto, é importante lembrar que não basta apenas coletar avaliações on-line dos clientes através de canais como o Tripadvisor. É relevante estudar e interpretar através de uma análise semântica estes comentários e alinhá-los com as notas médias gerais obtidas nestes canais, para entender onde é necessário direcionar esforços, sejam em instalações físicas, equipamentos ou fator humano, melhorar produtos e serviços no hotel ou até mesmo, implantar serviços não existentes. O objetivo disso é oferecer cada vez uma experiência memorável aos clientes. Por fim, o objetivo principal do gerenciamento de reputação on-line.

O gerenciamento de reputação on-line no Tripadvisor resume-se basicamente ao tratamento de todas as resenhas redigidas pelos consumidores que já viveram a experiência nos hotéis, além de

incentivar os hóspedes a sempre avaliarem as propriedades, para assim, gerar volume de avaliações com qualidade e com datas recentes.

Em outras palavras, se o hotel oferece um excelente serviço, as chances de ter um volume considerável de resenhas em sua página aumentarão, obtendo bom posicionamento entre os hotéis concorrentes. O contrário também pode ocorrer, se o hotel não atende as expectativas mínimas esperadas do consumidor, o mesmo pode avaliar negativamente o hotel, fazendo com seu posicionamento no ranking caia, prejudicando assim, sua reputação on-line.

### **3 DESIGN METODOLÓGICO**

A descrição conclusiva deste trabalho utilizou uma abordagem com análise quantitativa, baseando-se em dados primários bibliográficos e documentais.

A pesquisa documental derivou de um levantamento de dados do website Tripadvisor. A análise documental ocorreu através do grupo hoteleiro estudado (marca alfa), do qual foram escolhidas duas propriedades: uma localizada em Porto Alegre, estado do Rio Grande do Sul e outra em Cuiabá, no estado do Mato Grosso. O recorte temporal selecionado foi o intervalo de fevereiro de 2013 a maio de 2014, com corte transversal, por apresentarem pontuações médias, índice de popularidade no ranking competitivo de ambas as cidades, comparando todos estes valores com mais 5 hotéis da concorrência em cada praça. Também importante ressaltar que o gerenciamento de reputação on-line deste estudo de caso, iniciou-se em janeiro de 2013. Quanto aos dados obtidos através de compilação de relatórios, foi utilizada a ferramenta de monitoramento on-line denominada Revinate ([www.revinate.com](http://www.revinate.com)), que o grupo hoteleiro contrata para realizar o gerenciamento de reputação on-line de todos seus hotéis.

Devido à complexidade de dados dos relatórios utilizados, a apresentação dos mesmos foi categorizada em quatro classificações, de acordo com a análise do levantamento realizado:

(I.P) - Índice de popularidade que apresenta o posicionamento da propriedade no ranking competitivo entre a concorrência,

(C.T.) - classificação de tendências que é a média geral da pontuação comparada ao ranking competitivo,

(C.F) - comparação de frequência que apresenta o número de avaliações positivas, neutras e negativas nos períodos de 7, 30 e 60 dias,

(T.F) - tendência de frequências que apresenta o número de avaliações mês a mês, comparando com a concorrência.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O segmento hoteleiro possui particularidades em relação aos seus canais de venda. O próprio hotel em si é um canal de venda, que utiliza ferramentas de comunicação como telefone, e-mail e o website do estabelecimento para estreitar o contato e oferecer a oferta para seus consumidores. Porém devido à estruturação do turismo mundial, é de extremo risco um hotel depender apenas de seus próprios canais de venda para que obtenha bons resultados de ocupação, correlacionando oferta e demanda. É fundamental para a sobrevivência do negócio, estabelecer parcerias com outros canais de venda, entre eles: lojas físicas de agências de viagens, operadoras turísticas, consolidadoras turísticas, agências on-line de viagens e não menos importante, websites de viagens.

Utilizaremos para este estudo a referência ao website Tripadvisor. Considerado o maior website de viagens do mundo, onde oferece dicas confiáveis de viajantes reais e uma ampla variedade de opções de viagem e recursos de planejamento, além de contar com links ininterruptos para as ferramentas de reserva.

A seguir, podemos analisar na figura 2, a apresentação de uma compilação de resultados de avaliações do Tripadvisor referente à unidade do Rio Grande do Sul. Os dados foram extraídos através da ferramenta Revinate, obtidos pelos relatórios:

- a) Índice de popularidade (I.P.),
- b) Classificação de tendência (C.T.)
- c) Tendência de frequência (T.F.),

Todos os dados foram comparados aos seus concorrentes nas praças estudadas.

Dentre os resultados apurados na figura 2, através do relatório de índice de popularidade (linha com o código I.P.), é possível analisar que a unidade de Porto Alegre teve um reposicionamento positivo do início do corte temporal até o mês de maio de 2014, subindo no ranking do índice de popularidade do quinto lugar na cidade, mantendo-se em primeiro lugar na posição por mais de 11 meses seguidos. Se compararmos com outras marcas, podemos verificar que o gerenciamento da reputação on-line da marca alfa, impactou diretamente na marca gama, que até então estava em primeiro lugar no ranking em fevereiro de 2013 no I.P.

Para compreender como este crescimento no ranking ocorreu, é necessário entender o indicador de classificação de tendência (linha C.T.), pois ele apresenta a nota média geral (obtida da somatória da pontuação das nove perguntas sobre o hotel) no período estudo. A unidade obteve em quase todos os meses do recorte, a nota média geral maior se compararmos com todas as marcas da concorrência.

		Compilado de relatórios: Índice de popularidade (I.P.), Classificação de tendências (C.T.), Tendência de frequência (T.F.)																
		2013												2014				
		RELATÓRIO	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI
Porto Alegre	Marca Alfa	I.P.	5	4	5	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		C.T.	4.7	4.7	4.4	4.6	4.6	4.4	4.7	4.5	4.6	4.4	4.7	4.2	4.6	4.4	4.6	4.7
		T.F.	3	3	5	9	28	21	38	32	33	36	16	18	23	23	25	15
	Marca Beta	I.P.	7	7	9	9	10	7	6	6	7	8	9	7	6	5	6	7
		C.T.	4.4	3.8	3.8	3.6	4.4	4.8	4.3	4.3	4.2	3.9	4.5	4.5	4.4	4.3	3.9	3.9
		T.F.	5	5	6	8	7	16	15	17	27	30	18	15	19	19	24	14
	Marca Gama	I.P.	1	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
		C.T.	3.9	3.3	4.3	4.2	4.2	4.4	4.4	4.3	4.1	4.4	4.3	4.1	4.2	4.3	4.3	4.1
		T.F.	7	6	8	11	9	29	23	27	18	33	30	29	25	27	33	21
	Marca Zeta	I.P.	2	2	5	5	5	6	8	8	8	6	6	8	9	9	8	7
		C.T.	4.2	3.9	3.7	4	3.7	4.1	4.3	4.3	4.3	4.4	4.2	3.6	4.4	4.4	4	4
		T.F.	5	14	7	8	9	10	23	23	18	16	17	17	11	16	12	11
	Marca Sigma	I.P.	14	14	16	15	14	17	15	13	13	9	9	12	13	12	7	8
		C.T.	-	-	4	-	3.8	3.6	4.5	4.6	4.5	4.4	4	3.7	4.3	4.7	5	3.6
		T.F.	0	0	2	0	5	5	11	8	6	14	5	7	4	7	4	9
	Marca Ômega	I.P.	17	17	21	20	23	22	25	30	27	24	24	24	22	20	22	24
		C.T.	-	1	3	3	3.3	3.5	3.6	3.8	3.9	3.8	4.1	4.1	4.2	3.7	3.4	3.8
		T.F.	0	1	3	3	3	4	7	6	12	14	13	9	13	14	5	13

**Figura 2** – Compilação de relatórios com dados do Tripadvisor entre marca alfa e concorrência de Porto Alegre.

Fonte: adaptado do Tripadvisor & Revinate.

O indicador de tendência de frequência (T.F.) reforça que o maior volume de avaliações em um período (por exemplo: um mês) influenciam juntamente com o I.P. e C.T, no reposicionamento da marca. Analisando a linha do T.F. da marca alfa, podemos verificar que a partir do mês de junho de 2013, houve um incremento maior de avaliações todos os meses; este reflexo ocorreu por ações de incentivo do próprio hotel marca alfa, que enviou e-mail para os consumidores que usaram o hotel, lembrando-os de registrar sua opinião no Tripadvisor. Desta forma, o número de avaliações influenciou diretamente no índice geral de reputação.

Estes números e resultados do hotel gaúcho no Tripadvisor contribuíram com excelentes ganhos para a marca alfa, como a entrega do selo Certificado de Excelência T.A. em 2013 e recentemente em maio de 2014, a entrega do prêmio *Travellers' Choice* (que pode ser visualizado na página da propriedade no Tripadvisor).

Este reflexo do gerenciamento da reputação on-line do hotel marca alfa, contribuiu para que hoje o empreendimento seja classificado como o melhor da cidade, resultado obtido da opinião dos próprios viajantes do website.

Analisemos agora como a mesma metodologia de gerenciamento de reputação on-line pode impactar a marca alfa em outra região do país. A seguir, a figura 3 apresenta a mesma compilação de dados do Tripadvisor, agora referente à unidade mato-grossense, os relatórios são os mesmos: I.P., C.T. e o T.F. e ambos são comparados com os concorrentes da praça:

		Compilado de relatórios: Índice de popularidade (I.P.), Classificação de tendências (C.T.), Tendência de																
		2013											2014					
RELATÓRIO		FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	
Cuiabá	Marca Alfa	I.P.	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
		C.T.	4.5	5	-	4.8	4.6	4.4	4.8	4.6	4.3	4.6	4.3	4.5	4.5	4.6	4.7	4.3
		T.F.	2	5	0	4	13	22	23	22	28	24	16	15	20	19	13	15
	Marca Beta	I.P.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	5	5	6	6	6
		C.T.	4.5	3.5	4	3.6	3.6	4	4.4	3.9	3.8	4.2	3.8	3.9	3.9	3.8	4.2	3.5
		T.F.	4	2	2	5	5	5	18	10	15	29	12	15	14	14	21	15
	Marca Gama	I.P.	6	7	7	7	7	8	9	9	10	10	10	10	10	13	14	14
		C.T.	4	-	4	4.5	2.5	3.7	4	4	4	3.6	3.7	4	3	3.7	3.3	3.9
		T.F.	1	0	2	2	2	7	12	8	6	7	6	5	8	7	8	9
	Marca Zeta	I.P.	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
		C.T.	-	5	4.6	4.7	4.8	4.5	4.7	4.6	4.7	4.3	4.5	4.6	4.7	4.7	4.7	4.5
		T.F.	0	2	5	3	4	10	20	13	15	14	13	11	23	16	11	11
	Marca Sigma	I.P.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
		C.T.	-	4.5	4.5	4	4	4	4.3	4.3	4.2	4	4.4	4.3	4.1	4	4	3.8
		T.F.	0	2	2	6	1	3	15	4	11	8	9	6	9	9	6	6
	Marca Ômega	I.P.	10	10	10	11	8	9	7	5	6	5	4	4	4	4	4	4
		C.T.	-	-	-	4	4	4	4.2	4.1	4.1	4.3	4.4	4.4	4.4	4.3	4.5	3.8
		T.F.	0	0	0	1	2	2	16	12	17	13	8	10	5	3	11	11

**Figura 3** – Compilação de relatórios com dados do Tripadvisor entre marca alfa e concorrência de Cuiabá.

Fonte: adaptado do Tripadvisor & Revinate.

Podemos verificar na imagem acima que na cidade de Cuiabá, a marca alfa não obteve alteração no seu posicionamento dentro do ranking competitivo em comparação as outras marcas, no índice de popularidade (I.P.), exceto no mês de setembro de 2013, quando a unidade ficou em primeiro lugar no ranking. Sua colocação em segundo lugar foi constante desde o início do recorte, até maio de 2014.

As notas de média geral de C.T. e também de T.F. foram superiores as outras marcas da praça, inclusive em relação à marca zeta, que ficou em primeiro lugar durante quase todo o recorte temporal.

Embora o desempenho da marca alfa não tenha obtido uma influência que o levasse ao primeiro lugar no ranking, analisando todos os dados podemos verificar que sua performance foi muito acima da média da cidade. Este comportamento também contribuiu para que a unidade recebesse o selo Certificado de Excelência T.A. em 2013 e recentemente em maio de 2014, a entrega do prêmio *Travellers' Choice* (que pode ser visualizado na página da propriedade no Tripadvisor).

É preciso entender que o nível das avaliações do Tripadvisor pode influenciar este posicionamento. Na imagem 4, visualizamos dados do relatório de comparação de frequência (C.F.), que apresenta os números de avaliações por graus positiva, neutra e negativa do Tripadvisor, referente as duas propriedades estudadas, extraídos através da ferramenta Revinate:



		Comparação de frequência		
		DIAS		
MENCÕES		7	30	60
Porto Alegre		7	30	60
Marca Alfa	Positiva	4	15	35
	Neutra	0	0	0
	Negativa	0	0	0
Marca Beta	Positiva	3	10	18
	Neutra	1	3	5
	Negativa	1	2	7
Marca Gama	Positiva	6	15	39
	Neutra	0	1	4
	Negativa	0	2	2
Marca Zeta	Positiva	2	12	19
	Neutra	0	1	1
	Negativa	1	3	4
Marca Sigma	Positiva	4	6	10
	Neutra	0	1	3
	Negativa	0	0	1
Marca Ômega	Positiva	2	9	14
	Neutra	0	0	0
	Negativa	0	2	3

		Comparação de frequência		
		DIAS		
MENCÕES		7	30	60
Cuiabá		7	30	60
Marca Alfa	Positiva	4	11	24
	Neutra	0	1	1
	Negativa	0	1	1
Marca Beta	Positiva	3	8	28
	Neutra	0	2	5
	Negativa	0	0	2
Marca Gama	Positiva	0	1	9
	Neutra	1	1	4
	Negativa	0	2	0
Marca Zeta	Positiva	1	8	19
	Neutra	0	0	1
	Negativa	0	0	0
Marca Sigma	Positiva	2	7	13
	Neutra	1	1	4
	Negativa	0	0	0
Marca Ômega	Positiva	1	4	16
	Neutra	0	0	3
	Negativa	0	2	2

**Figura 4** – Comparação de frequência do Tripadvisor entre marca alfa e concorrência dos dois hotéis.

Fonte: adaptado do Tripadvisor & Revinate.

É possível verificar a quantidade de avaliações nos períodos de sete, trinta e sessenta dias, considerando os graus de avaliações de positivo, passando por neutro, chegando até negativo. Analisando a marca alfa em Porto Alegre, podemos verificar que a quantidade de avaliações com graus neutro e negativo nos três períodos, não ocorreram se compararmos com outras marcas da concorrência, como por exemplo, a marca beta, que teve dez avaliações negativas no recorte de sete a trinta dias. Já a marca alfa em Cuiabá, recebeu avaliações com graus neutro e negativo em dois períodos: trinta e sessenta dias. Isso influenciou diretamente sua posição contra a marca zeta, que está classificada em primeiro lugar.

Estes resultados das duas unidades estudadas resultaram como anterior informado, que Tripadvisor concedeu o prêmio Travellers' Choice para ambas, na categoria "melhores hotéis" de 2014. Além desta categoria, o T.A. também elenca marcas em outras categorias, cada qual contempla 24 hotéis. As propriedades de Cuiabá e Porto Alegre da marca alfa ficaram posicionados respectivamente em vigésimo terceiro lugar e vigésimo quarto lugar. Estes resultados reforçam a estratégia do gerenciamento de reputação on-line.

As duas propriedades da marca alfa recebiam constantemente avaliações de cada consumidor, tratava-as individualmente, envolvendo as gerências gerais e líderes de áreas dos hotéis. Eram realizadas ações bloqueadoras para casos de alta gravidade que poderiam impactar na imagem da empresa e o mais importante, respondiam todas as avaliações no Tripadvisor.

É importante registrar neste estudo, que conforme o próprio Tripadvisor aponta através de uma pesquisa com usuários do website, mesmo que hotéis possuam avaliações ruins em suas páginas, 62% dos viajantes reservariam o hotel desde que houvesse uma resposta da equipe ou gerência para as reclamações. E além disso 87% destes usuários disseram que a impressão deles em relação ao empreendimento melhora. Mas isso ocorre somente se eles observarem que todas as avaliações foram respondidas pelo hotel.

Quando os consumidores precisam saber mais sobre um produto, a primeira reação é pesquisar na internet. Embarcam assim em uma jornada de descobertas: sobre um produto, um serviço, um problema, uma oportunidade. Hoje as empresas não estão apenas estudando os concorrentes, as empresas não estão apenas investindo em tecnologia, as empresas precisam ir de encontro com a expectativa do consumidor. Gerenciar a reputação on-line de uma marca hoteleira, é entender a experiência vivida pelo cliente no hotel (mesmo que ele não esteja mais no local), é tratar cada resposta de forma individual, diferente, personalizada. É cuidar da opinião do consumidor de forma transparente. Com isso, a empresa ganha credibilidade de seus consumidores e prospectos clientes, que visualizam sua página com muitas experiências registradas para servirem de fonte de pesquisa para futuras decisões de outros clientes. É um ciclo contínuo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar o impacto do gerenciamento da reputação on-line de uma marca hoteleira brasileira (alfa) no ranking competitivo do Tripadvisor, que influencia diretamente no fator de decisão de compra de serviço de hospedagens de clientes prospectos que buscam informações de um hotel antes de comprá-lo, o que impacta no posicionamento do ranking competitivo do Tripadvisor (T.A). Foi constatado que o gerenciamento da reputação on-line traz resultados significativos na colocação de hotéis dentro dos rankings de estabelecimentos por cidades no Tripadvisor. Além disso, também verificamos que hotéis que ficam em primeiros lugares nos posicionamentos dentro de um ranking do T.A., têm maiores chances de conquistar um prospecto consumidor ao efetuar uma reserva de hospedagem na página do hotel que está visitando na internet.

Foi possível verificar também que os indicadores de índice de popularidade, classificação de tendências, comparação de tendências e o de tendência de frequências sofreram impactos positivos, estimulados pela própria marca alfa, que convidava os consumidores e os incentivava a registrarem suas experiências nas páginas dos hotéis no Tripadvisor.

Além disso, os dois hotéis estudados foram certificados com o prêmio *Awards Travellers' Choice Tripadvisor*, que prova o poder do ORM (on-line reputation management).

Ainda que existam limitações a qualquer pesquisa científica, estudos desta natureza e com este tema exercem um papel relevante tanto do ponto de vista teórico quanto empresarial. As principais contribuições teóricas estão relacionadas:

- a) À utilização de um método (experimental) que é escolhido com pequena frequência na área de ciência social;
- b) O resultado pode servir como alicerce para futuras comparações, quanto à situação aqui apresentada, inclusive em outros contextos culturais ou sócio-demográficos.

A constatação de que o gerenciamento da reputação on-line afeta positivamente no posicionamento de hotéis no Tripadvisor tem como principal implicação gerencial a importância das marcas hoteleiras monitorarem as avaliações dos seus consumidores e respondê-las, pois dessa forma, poderão estar bem posicionados e aumentar em especial suas chances de maximizarem suas ocupações nos hotéis com mais clientes que foram convencidos com outras experiências de outros viajantes que foram registradas e tiveram a resposta do estabelecimento. Logo, as marcas hoteleiras precisam adaptar-se a este novo consumidor e garantir um relacionamento pós-venda através do gerenciamento da reputação on-line.

O estudo científico contribuiu teoricamente para reforçar que as práticas corporativas adotadas nos últimos anos e multiplicadas por milhares de hotéis em todo o mundo, oferecem resultados positivos para os hotéis que decidirem adotar o gerenciamento de reputação on-line. Pois o gerenci-

amento da reputação on-line na hotelaria consiste na administração dos sentimentos registrados de experiências vividas e o marketing de serviços tem como premissa conquistar este sentimento e a lembrança dos seus consumidores. A contribuição científica é reforçada pelo estudo da universidade americana Cornell, através do estudo denominado “*On-line Customer reviews of hotels: as participation increases better evaluation is obtained*” que aponta que estabelecimentos hoteleiros que incentivam seus consumidores a registrarem suas experiências no Tripadvisor, incrementarão positivamente seu posicionamento em rankings competitivos.

Finalmente, destaca-se a importância da realização de novos estudos sobre o impacto das reclamações e ou avaliações disponíveis em multi-canal, além do Tripadvisor. Assim, outras pesquisas poderão compreender os resultados aqui apresentados para o mesmo produto, assim como replicá-lo para outros segmentos mercadológicos, utilizando outros mecanismos disponíveis no ambiente on-line, tal como redes sociais, aplicativos e comunidades virtuais.

## REFERÊNCIAS

BITNER, M. J. et al. **Customer contributions and roles in service delivery**. [S.I.]: International Journal of Service Industry Management, Vol. 8, n. 3, p.193- 205, 1997. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=851618>>. Acesso em: 20 de jul. 2014, 23:22:00.

BOWEN, D. E. **Managing Customers as Human Resources in Service Organizations**. [S.I.]: Human Resource Management, Vol. 25, n. 3, p. 371-383, 1986. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.3930250304/abstract>>. Acesso em: 17 de jun. 2014, 21:17:10.

CHERVONNAYA, O. **Customer role and skill trajectories in services**. International Journal of Service Industry Management, Vol. 14, n. 3, p. 347-63, 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/09564230710826269>>. Acesso em: 13 de mar. 2014, 20:33:00.

COBRA, Marcos; ZWARG, Flávio Arnaldo. **Marketing de serviços: conceitos e estratégias**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

Como melhor a sua popularidade no Tripadvisor. Produto de Tripadvisor. EUA: 2013. Vídeo online. Disponível em: <[http://www.youtube.com/watch?v=tSeOl5pFr\\_g](http://www.youtube.com/watch?v=tSeOl5pFr_g)>. Acesso em 17 de mai. 2014, 13:14:00.

COURTIS, John. **Marketing de serviços**. São Paulo: Nobel, 1991.

GONZÁLEZ, Santiago Meliá; GIMUDAL, Jacques Bulchand; VALCÁRCEL, Beatriz González López. **Online Customer Reviews of Hotels: As Participation Increases, Better Evaluation Is Obtained**. Cornell Quarterly Hospitality, março de 2013. Disponível em: <<http://cqx.sagepub.com/content/54/3/274>>. Acesso em: 7 de jun. 17:41:00.

GRAF, A. **Changing roles of customers: consequences for HRM**. International Journal of Service Industry Management, Vol. 18, n. 5, p. 491-50, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/09564230710826269>>. Acesso em: 29 de mar. 2014, 18:13:00

GRÖNROSS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

LECINSKI, Jim. **ZMOT – Consquistando o momento zero da verdade**. Google, publicado em dezembro de 2011. Disponível em: <[http://think.storage.googleapis.com/intl/ALL\\_br/docs/zmot-momento-zero-verdade\\_research-studies.pdf](http://think.storage.googleapis.com/intl/ALL_br/docs/zmot-momento-zero-verdade_research-studies.pdf)>. Acesso em: 29 de mar. 2014, 15:07:00

LENGNICK-HALL, C. A. **Customer contributions to quality: a different view of the customer-oriented firm**. *Academy of Management Review*, Vol. 21, n. 3, p. 791-824, 1996. Disponível em: <<http://amr.aom.org/content/21/3/791.abstract>>. Acesso em: 29 de mar. 2014, 19:41:00

MEIER, Roberto; DOMENEGUETTI, Daniel. **Feitas para o cliente: as verdadeiras lições das empresas feitas para vencer e durar no Brasil**. São Paulo: 2012. Ed. Padrão Editorial.

MORRISON, Alastair M. **Marketing de hospitalidade e turismo**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 22,

OTTO, Gabriela. **Brasileiros preferem hotel que responde reviews do TripAdvisor**. [S.I.]: HotelierNews. Publicado em 13 de fev. 2014. Disponível em: <<http://hoteliernews.com.br/noticias/brasileiros-preferem-hotel-que-responde-reviews-do-tripadvisor-61709>>. Acesso em: 7 de jun. 19:29:00.

TRIPADVISOR. **TripBarometer – abril de 2014: edição para o Brasil**. Publicado em 17 de abril de 2014. Disponível em: <<http://www.tripadvisor.com.br/TripAdvisorInsights/n2257/tripbarometer-abril-de-2014-edicao-para-o-brasil#sthash.J66MYZNj.dpuf>>. Acesso em: 17 de mai. 2014, 10:22:00.

TRIPADVISOR. **Travellers' Choice ganhadores categoria melhores hotéis**. Publicado em mai. 2014. Disponível em: <<http://www.tripadvisor.com.br/TravelersChoice-Hotels-cTop>>. Acesso em: 17 de mai. 2014, 15:16:00

TRIPADVISOR. **24 insight to shape your Tripadvisor strategy**. New infographic reveals key travel review trends based on an independent PhoCusWright study commissioned by Tripadvisor . . . Tripadvisor Insights. Publicado em 11 de fevereiro de 2014. Disponível em: <<http://www.tripadvisor.co.uk/TripAdvisorInsights/n2120/24-insights-shape-your-tripadvisor-strategy>>. Acesso em: 25 de abr. 2014, 20:55:00

TURISMO DO BRASIL, Ministério do. **Economia do turismo cresce no Brasil**. Publicado em 17 de abr. 2014. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas\\_noticias/20140417-1.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20140417-1.html)>. Acesso em: 18 de mai. 2014, 15:58:00.

TURISMO DO BRASIL, Ministério do. **Documento Referencial Turismo no Brasil 2011-2014**. Publicado em 17 de abr. 2014. Disponível em: <[http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/outros\\_estudos/Documento\\_referencial/](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/outros_estudos/Documento_referencial/)>. Acesso em: 18 de mai. 2014, 17:03:00.

TURISMO DO BRASIL, Ministério do. **Cresce a intenção de viagem pelo Brasil**. Publicado em 11 de nov. 2013. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas\\_noticias/20131111.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20131111.html)>. Acesso em: 18 de mai. 2014, 16:44:00.

ZEITHAML, Valarie A. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

WIKSTRÖM, S. **The customer as co-producer**. *European Journal of Marketing*. Vol. 30, n. 4, p. 6-19, 1996. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/03090569610118803>>. Acesso em: 7 de jun. 2014, 14:07:00.