

# Influência das práticas de gerenciamento de mídias sociais no desempenho de hotéis



## Influence of social media management practices on hotel performance

Nathália S. Pereira<sup>ID</sup> e Ana Augusta F. Freitas<sup>ID</sup>

Universidade Estadual do Ceará (Uece), Fortaleza, CE, Brasil

### Notas das autoras

Nathália S. Pereira é agora doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará (Uece); Ana Augusta F. Freitas é agora professora titular da Uece e membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração.

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Nathália S. Pereira, Avenida Silas Mungunba, 1700, Itaperi, Fortaleza, Ceará, Brasil, CEP 60714-903. *E-mail*: [nathaliaeng.producao@gmail.com](mailto:nathaliaeng.producao@gmail.com)

**Para citar este artigo:** Pereira, N. S., & Freitas, A. A. F. (2023). Influência das práticas de gerenciamento de mídias sociais no desempenho de hotéis. *Revista de Administração Mackenzie*, 24(2), 1–28. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR230155.pt>



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted for any purpose, even commercially, if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado para qualquer fim, mesmo que comercial, desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros.

## Resumo

**Objetivo:** Este artigo tem como objetivo examinar a influência das práticas de gerenciamento de mídias sociais no desempenho dos hotéis.

**Originalidade/valor:** O setor hoteleiro está passando por algumas transformações gerenciais por causa da inserção das mídias sociais como plataformas de comunicação que envolvem os clientes. Diante disso, verificar se as mídias sociais podem colaborar nos recursos internos e ajudar no desempenho das empresas tem sido uma fonte potencial de estudos.

**Design/metodologia/abordagem:** A amostra do estudo apresentou 67 hotéis. Para isso, foram realizadas entrevistas presenciais com gestores hoteleiros a fim de coletar os dados de seus respectivos hotéis. Coletaram-se dados sobre a utilização de práticas de gerenciamento de mídias sociais e sobre medidas de desempenho mensuradas por meio do RevPAR (divisão das receitas pelo total de quartos disponíveis) e das notas de avaliação *on-line* do site Booking.com. A partir de uma abordagem quantitativa, aplicaram-se as técnicas de análise fatorial exploratória e análise de regressão múltipla para avaliar as hipóteses do estudo.

**Resultados:** Evidenciaram-se que as práticas de gerenciamento de mídias sociais podem ser categorizadas na dimensão de práticas de monitoramento e de resposta aos comentários, e na dimensão de práticas de responsividade e disseminação de informações. A utilização dessas práticas influencia positivamente no desempenho hoteleiro medido por meio de notas de avaliação *on-line* e nas receitas medidas por meio do RevPAR. Diante dos resultados, espera-se que os hotéis tenham vantagens competitivas ao gerenciarem seus recursos com a ajuda das mídias sociais e que estudos nesse setor ganhem mais visibilidade.

**Palavras-chave:** desempenho, práticas de gerenciamento, mídias sociais, avaliação *on-line*, setor hoteleiro

## Abstract

**Purpose:** This paper aims to examine the influence of social media management practices on hotel performance.

**Originality/value:** The hotel industry is undergoing organizational transformations due to the insertion of social media as a communication platform that engages customers. Given this, verifying whether social media can collaborate on internal resources and help the companies' performance has been a potential source of studies.

**Design/methodology/approach:** The study sample comprised 67 hotels. To this end, hotel managers conducted face-to-face interviews to collect data from their respective hotels. Data were collected using social media management practices and performance measures measured through RevPAR (a revenue division by total rooms available) and online review scores from Booking.com. Exploratory factor analysis and multiple regression analysis were applied to evaluate the study's hypotheses from a quantitative approach.

**Findings:** It was evidenced that social media management practices can be categorized into monitoring and comment responding practices and the dimension of responsiveness and information dissemination practices. These practices positively influence hotel performance measured through online review scores and revenue measured through RevPAR. Given the results, it is expected that hotels will have competitive advantages by managing their resources with the help of social media and that studies in this sector will gain more visibility.

**Keywords:** performance, management practices, social media, online assessment, hospitality industry

## INTRODUÇÃO

Por muito tempo, a natureza das empresas prestadoras de serviços trouxe dificuldades para os consumidores realizarem as suas escolhas antes do consumo (Litvin et al., 2008). Entretanto, por meio da evolução das plataformas *on-line*, esse cenário vem se modificando (Liu et al., 2019). Estudos mostram que, por meio das mídias sociais, é possível obter informações dos serviços antes de adquiri-los, o que facilita as decisões de compra (Park & Nicolau, 2015; Leung et al., 2019).

Com esse panorama, o setor hoteleiro tem se destacado com as mídias sociais, em razão de as pessoas gostarem de buscar informações sobre experiências já vivenciadas por hóspedes a fim de ajudar na escolha de onde se hospedar (Schuckert et al., 2015; Guillet et al., 2016). Essas informações podem variar de reclamações a elogios, e, conseqüentemente, a utilização dessas plataformas *on-line* possibilita a avaliação das prestações de serviços hoteleiros (Litvin et al., 2008; Schuckert et al., 2015; Varkaris & Neuhofer, 2017; Liu et al., 2019).

Para Kim et al. (2015), as mídias sociais proporcionam novas maneiras de interagir e de entender os antigos e novos clientes dos meios de hospedagem. Nesse contexto, as informações *on-line* presentes nas mídias sociais podem trazer impactos positivos ou negativos para os hotéis. Logo, estratégias relacionadas ao gerenciamento dessas plataformas não devem ser desprezadas (Kim et al., 2015; Schuckert et al., 2019). De acordo com Leung et al. (2019), esse gerenciamento das empresas pode ser tanto de reputação *on-line* quanto de desempenho geral.

Quando se comparam pesquisas sobre as perspectivas de consumidores e empresas hoteleiras quanto ao uso das mídias sociais, existe uma porcentagem maior de pesquisas realizadas com os consumidores do que com os hotéis (Leung et al., 2019). Poucas pesquisas evidenciaram como as percepções dos hóspedes sobre aspectos físicos ou serviços hoteleiros poderiam impactar as formas de gestão dos hotéis a fim de aumentar o seu desempenho (Phillips et al., 2016). Ao analisarem diferentes estudos, Kwok et al. (2017) perceberam que a maioria aborda temas de pesquisa relacionados às características quantitativas e verbais das revisões *on-line*. Diante disso, observa-se uma lacuna sobre o que os gerentes fazem em relação às informações *on-line*, quais ações estratégicas são realizadas (Kwok et al., 2017) e como isso pode influenciar no desempenho do setor.

Sabe-se que a implementação das práticas de gestão pode submeter as empresas a variações nos desempenhos (Bloom & van Reenen, 2007; Bloom

et al., 2012) e que poucos estudos examinaram a influência das mídias sociais como uma ferramenta utilizada para melhorar os negócios das organizações (Guillet et al., 2016; Pereira & Freitas, 2018). Diante do exposto, este estudo terá como objetivo examinar a influência das práticas de gerenciamento de mídias sociais no desempenho dos hotéis.

Monitorar o ambiente externo para integrar e coordenar recursos, capacidades e ações é uma estratégia que busca vantagens competitivas e desempenho superior (Rossetto et al., 2019). Dessa forma, as mídias sociais representam oportunidades e desafios para as organizações, pois as empresas ainda estão em fase de aprendizagem para utilizá-las a favor de seu desempenho (Araujo & Zilber, 2016; Muninger et al., 2019).

Logo, este estudo traz uma nova abordagem que verifica se há relação entre práticas de gestão de mídias sociais com o desempenho no setor hoteleiro. Pretende-se contribuir para a melhoria na gestão dos hotéis e, principalmente, para que as empresas em geral e a comunidade acadêmica se atentem às oportunidades de estudos e aplicações oferecidas por meio das práticas de gerenciamento das mídias sociais.

## PRÁTICAS GERENCIAIS

Na literatura, encontram-se os termos “prática” e “práticas”, porém sua diferenciação é pouco esclarecida. Na concepção de Jarzabkowski et al. (2007), “prática” pode ser compreendida como uma atividade ou um processo em que o pensamento se realiza em ato, transformando-se em experiência. Já o termo “práticas”, para os mesmos autores, refere-se às rotinas, aos hábitos, ao uso de ferramentas e tecnologias nas organizações.

A importância da utilização das práticas de gestão ganhou bastante destaque a partir dos estudos realizados por Bloom e van Reenen (2007) nos quais conduziram pesquisas que confirmaram que a aplicação de práticas gerenciais pode influenciar na produtividade das empresas. Por causa da importância desses recursos para as empresas, pesquisas que envolvem relações entre práticas de gerenciamento e desempenho têm se tornado crescentes (Davies & Kochhar, 2002; Bloom & van Reenen, 2007; Bloom et al., 2012; Bloom et al., 2013; Brito & Sauan, 2016; Bender et al., 2018; Oliveira & Honório, 2020).

Mizumoto et al. (2010) investigaram o impacto dos fatores 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. Entre-

tanto, quando se analisaram os três fatores em conjunto, o maior poder explicativo foi justamente relacionado à adoção de práticas gerenciais. Alguns autores explicam que a sinergia do conjunto de práticas de gerenciamento consegue trazer mais efeitos no desempenho empresarial do que a aplicação de práticas isoladas (Flynn & Flynn, 2005).

García et al. (2014) realizaram uma pesquisa sobre as práticas de gestão da qualidade no setor hoteleiro e concluíram que o planejamento de qualidade e a liderança são as práticas que mais influenciam nos resultados. Peixoto (2012) explica que 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.

Os estudos de Bender et al. (2018) também confirmaram a existência de relação positiva entre as práticas de gerenciamento e o desempenho das empresas ao explicarem que as práticas gerenciais podem resultar em uma maior produtividade. Nos achados, grande parte da variação entre as empresas, em relação às medidas de produtividade, é causada por diferenças no uso das práticas de gerenciamento (Bender et al., 2018). Pesquisas mostram que as organizações diferem o uso de práticas de gestão de forma bastante simples e aparentemente óbvia, e essas distinções levam a diferenças de desempenho entre as empresas (Bromiley & Rau, 2014). Bloom et al. (2012) explicam que essas variações nos desempenhos revelam um comportamento heterogêneo do desempenho.

## PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE MÍDIAS SOCIAIS NOS HOTÉIS

Dado o crescimento do uso de mídias sociais, muitos hotéis estão utilizando as informações *on-line* para aumentar a visibilidade e criar confiança e credibilidade (Rosario et al., 2013). Schuckert et al. (2015) consideram que as revisões *on-line* presentes nas mídias sociais podem ser uma ferramenta estratégica que desempenha um papel importante na gestão hoteleira, especialmente em promoção, vendas *on-line* e gestão da reputação. Essas revisões podem ser encontradas em *sites* especializados em meios de hospedagem, como Booking.com e Tripadvisor.

Nesse sentido, as mídias sociais, quando utilizadas como ferramentas de gestão, possibilitam um melhor gerenciamento de recursos que podem melhorar o posicionamento dos hotéis em relação aos seus concorrentes (Anagnostopoulou et al., 2020). Essa gestão em relação aos recursos dispo-

níveis das mídias sociais pode ser vinculada ao conceito de práticas de gerenciamento. Para Barney (1991), a visão baseada em recursos (VBR) pode ser uma base estratégica para alcançar vantagens empresariais. Em relação às empresas do setor hoteleiro, elas podem utilizar as mídias sociais para a geração de valor (Yadav et al., 2013), no sentido de melhorar seus processos internos, aumentar a qualidade dos seus serviços e atingir uma posição de melhor vantagem competitiva.

Ao alocarem recursos e agirem de forma proativa, os gerentes podem surpreender os clientes e reduzir, ou evitar, possíveis reclamações nas mídias sociais (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 aumentar o seu grau de satisfação (Kim et al., 2015). Por isso, o monitoramento dos comentários *on-line* e das classificações dos hotéis é importante para as atividades de gestão e serve como métrica interna para melhorar o desempenho (Kim et al., 2015).

Em relação às atitudes que podem ser tomadas a partir das informações contidas nas mídias sociais, Park e Allen (2013) explicam que as empresas podem ter atitudes rápidas para solucionar as queixas e os problemas relatados pelos clientes, com o intuito de gerenciar a boa imagem do hotel. Para Litvin et al. (2008), coletar opiniões relacionadas a problemas vivenciados por hóspedes pode ser definido como uma categoria de gestão informacional na qual o objetivo é solucionar os problemas apresentados e melhorar a reputação da empresa.

Desse modo, é necessário entender quais atitudes e estratégias estão sendo implementadas pelos gerentes a partir da inserção das mídias sociais (Xie et al., 2014; Kwok et al., 2017). Nesse sentido, a Tabela 1 apresenta um conjunto de práticas de gerenciamento de mídias sociais proposto por Pereira e Freitas (2018) a partir de uma coletânea de abordagens relacionadas às práticas gerenciais citadas na literatura referente ao setor hoteleiro.

**Tabela 1**

***Práticas de gerenciamento de mídias sociais***

Práticas	Autores
PG1: Monitorar a reputação da empresa por meio das opiniões <i>on-line</i> .	Litvin et al. (2008); O'Connor (2010); Levy et al. (2013); Xie et al. (2014); Kim et al. (2015).
PG2: Responder aos comentários <i>on-line</i> nas mídias sociais.	Litvin et al. (2008); Levy et al. (2013); Xie et al. (2014).

(continua)

**Tabela 1 (conclusão)****Práticas de gerenciamento de mídias sociais**

Práticas	Autores
PG3: Realizar treinamento de funcionários para manipular as mídias sociais.	Chan e Guillet (2011); Guillet et al. (2016); Phillips et al. (2016).
PG4: Documentar padrões de respostas a serem utilizadas nas revisões <i>on-line</i> .	Park e Allen (2013); Kim et al. (2015); Guillet et al. (2016).
PG5: Desenvolver procedimentos internos padrões para manipulação das informações das mídias sociais.	Litvin et al. (2008); O'Connor (2010); Guillet et al. (2016).
PG6: Comunicar às áreas internas as informações extraídas das revisões <i>on-line</i> para melhorar as operações e os serviços.	Litvin et al. (2008); Levy et al. (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 et al. (2013); Guillet et al. (2016).

Fonte: Pereira e Freitas (2018).

Leung et al. (2019) explicam que as plataformas de mídias sociais ajudam as empresas no gerenciamento de reputação, gerenciamento de desempenho, gerenciamento de canais e gerenciamento de recursos humanos. Entretanto, poucos estudos abordam aspectos sobre como lidar com as informações das mídias sociais para melhorar seus serviços.

Araujo e Zilber (2016) ressaltam que a continuidade e a intensidade do uso das mídias pelas empresas são diretamente relacionadas com o grau de percepção das vantagens e dos benefícios dessas plataformas *on-line*. Para os autores, isso dependerá da capacidade de inovação organizacional das empresas. Nesse panorama, é necessário que se tenha capacidade de reconhecer qual a melhor estratégia para se desenvolver nas mídias sociais, de acordo com cada segmento industrial (Bruhn et al., 2012).

## DESEMPENHO EMPRESARIAL NO SETOR HOTELEIRO E PROPOSIÇÃO DAS HIPÓTESES

A medição do desempenho possui um papel fundamental nas organizações, 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).



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 desse setor (Phillips et al., 2016). Para analisar empresas hoteleiras, Peixoto (2012) utilizou a taxa de ocupação e a diária média (*average daily rate* – ADR). A taxa de ocupação mede a eficiência dos quartos, e a ADR, a receita diária do hotel por cada quarto ocupado. Outros estudos utilizaram a receita de hospedagem por quarto disponível (*revenue per available room*), o RevPAR, que envolve a multiplicação da diária média do quarto com a taxa de ocupação no hotel (Kim et al., 2015). O RevPAR indica quanto se ganha por quarto do hotel, incluindo os que foram ocupados em um determinado período e os disponíveis.

Nos últimos anos, com a propagação das mídias sociais, percebeu-se que o desempenho financeiro dos hotéis pode ser influenciado por avaliações *on-line* presentes nas plataformas virtuais. Segundo Anderson (2012), as pontuações presentes nas avaliações *on-line* influenciam no desempenho das receitas hoteleiras, no poder de precificação e na demanda dos hotéis. Em virtude disso, pesquisas sobre possíveis relações entre práticas de gerenciamento de mídias sociais e o desempenho financeiro dos hotéis não devem ser desprezadas.

Para analisar o impacto das revisões *on-line* no desempenho dos hotéis, Ye et al. (2009) utilizaram dados hoteleiros coletados por meio de avaliação *on-line* e observaram que a melhora de 10% na pontuação do hotel pode aumentar o número de vendas em 4,4%. Em contrapartida, a diminuição de 10% na pontuação das revisões *on-line* tem um impacto negativo sobre a quantidade de vendas, pois pode diminuí-las em 2,8% (Ye et al., 2009).

Anderson (2012) apontou que, caso um hotel aumente a sua nota de classificação em um ponto nos *sites* de revisões *on-line*, ele pode aumentar o seu preço em até 11,2% que não afetará a sua taxa de ocupação. Além disso, o autor percebeu que uma melhora de 1% na pontuação de satisfação *on-line* de um hotel eleva a taxa de ocupação em até 0,54%, e o RevPAR, em 1,42%.

Ao verificarem os comentários positivos de usuários nas revisões *on-line* quando comparados aos comentários negativos, Phillips et al. (2016) observaram um impacto considerável no desempenho medido por meio da taxa de ocupação e do RevPAR dos hotéis. Além disso, por conta do ambiente dinâmico no qual as empresas hoteleiras estão inseridas, os resultados mostram 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).

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. Consequentemente, dependendo da escolha de como o desempenho será medido, ele poderá ser impactado pelas práticas de gerenciamento de diferentes maneiras.

Diante do exposto, a hipótese 1 é lançada:

- H1: A utilização de práticas de gerenciamento de mídias sociais influencia no RevPAR dos hotéis.

Ainda sobre o desempenho hoteleiro, observa-se que as notas de avaliações *on-line* em mídias sociais podem servir como medidas de desempenho (Anderson, 2012), pois os consumidores, após utilizarem os serviços hoteleiros, avaliam os estabelecimentos por meio de notas (Anagnostopoulou et al., 2020). Diante disso, percebe-se uma nova forma de avaliar o desempenho realizada exclusivamente por pessoas de fora das empresas.

Comentários *on-line* gerados nas mídias sociais podem ter importância para o desempenho dos negócios na indústria hoteleira, pois, à medida que os hotéis fornecem mais recursos a fim de reduzir ou evitar possíveis reclamações nas mídias sociais, podem-se melhorar as notas de avaliação *on-line* dos consumidores (Phillips et al., 2016).

Ao pesquisarem a importância das mídias sociais para os hotéis, Wang et al. (2015) perceberam 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 et al. (2015) observaram que a pontuação *on-line* que as mídias sociais oferecem é um forte indicador de desempenho, pois quanto maior a pontuação do hotel, melhor o seu desempenho. Desse modo, Xie et al. (2014) esclarecem que as respostas dos gerentes nas revisões *on-line* dos hotéis podem impactar positiva ou negativamente as avaliações *on-line* dependendo do assunto a ser questionado. Assim, gerenciar a reputação *on-line* dos hotéis é considerado um método eficaz para os hotéis melhorarem a satisfação dos hóspedes e as taxas de vendas, bem como o seu desempenho (De Pelsmacker et al., 2018).

Diante do exposto, percebe-se que o gerenciamento de recursos internos obtidos com as informações presentes nas mídias sociais é uma possibilidade de proporcionar melhor desempenho nos hotéis (Kim et al., 2015). Isso pode ser realizado por meio da utilização de práticas de gerenciamento de mídias sociais, como coletar informações *on-line*, repassar informações para as áreas responsáveis e monitorar a reputação das empresas (Guillet et al., 2016; Park & Allen, 2013).

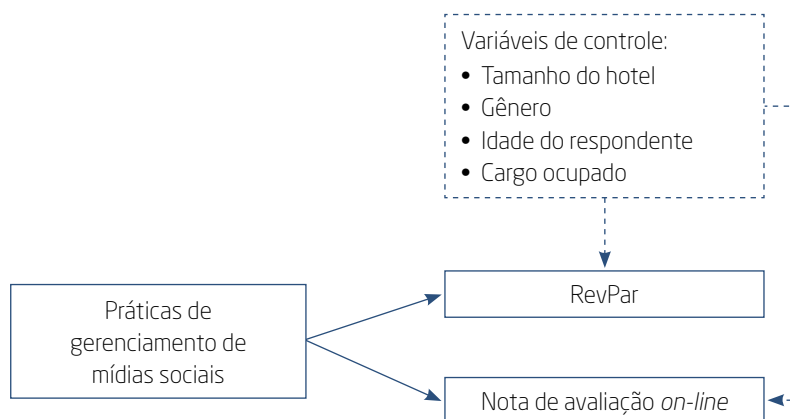
A partir dos estudos apresentados, a hipótese 2 foi levantada:

- H2: A utilização de práticas de gerenciamento de mídias sociais influencia nas notas das avaliações *on-line* dos hotéis.

A partir das hipóteses expostas, a Figura 1 apresenta o desenho do modelo conceitual para medir os efeitos das práticas de gerenciamento de mídias sociais em cada indicador de desempenho escolhido para a pesquisa.

**Figura 1**

**Modelo conceitual**



Fonte: Elaborada pelas autoras.

## METODOLOGIA

Conforme o objetivo proposto de examinar a influência das práticas de gerenciamento de mídias sociais no desempenho dos hotéis, esta pesquisa é classificada como exploratória, pois o *corpus* dela servirá de base para trabalhos posteriores (Vergara, 2016). Além disso, o estudo possui natureza quantitativa, conforme Malhotra (2006), por conta da característica de quantificação dos dados.

A seguir serão explicados os procedimentos metodológicos referentes à construção do instrumento de pesquisa e à coleta de dados, bem como as características da amostra coletada e a análise de dados utilizados.

### Instrumento de pesquisa

Como instrumento de pesquisa, foi utilizado um roteiro de coleta de dados, dividido em quatro partes. A primeira delas foi composta pela escala

de 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 as práticas de gerenciamento de mídias sociais, foi utilizada a escala proposta por Pereira e Freitas (2018), formada por um conjunto de sete indicadores, conforme apresentado na presente revisão de literatura. A escala de mensuração do grau de utilização das práticas é categórica, do tipo numérico-escalar, que variou de 1 a 5 pontos, divididos em “Não usa (1 ponto)”, “Usa raramente (2 pontos)”, “Usa eventualmente (3 pontos)”, “Usa frequentemente (4 pontos)” e “Usa sempre (5 pontos)”.

Já em relação à mensuração do desempenho, utilizaram-se os seguintes indicadores: RevPAR e notas de avaliações *on-line* do *site* Booking.com. O indicador RevPAR, já utilizado em outros trabalhos (Anderson, 2012; Peixoto, 2012; Phillips et al., 2016), é uma variável financeira e seu valor foi anual, do tipo numérico-proporcional.

Quanto ao segundo indicador, selecionou-se o *site* Booking.com por causa da constatação de que todos os hotéis da amostra são cadastrados nessa mídia. As notas de avaliação *on-line* desse *site* variam de 0 a 10 e só podem ser atribuídas por pessoas que fizeram suas reservas pelo *site* e que realmente se hospedaram. Ressalta-se que esse indicador é do tipo não numérico-ordinal.

## Procedimento de coleta de dados e características da amostra

A coleta de dados foi realizada no período de janeiro a março de 2018. Efetuaram-se entrevistas pessoais e presenciais com os gestores hoteleiros, com o intuito de ajudar e verificar a adequação das respostas dos entrevistados durante a aplicação do questionário. Para assegurar a padronização, todas as entrevistas foram realizadas de forma presencial e com a mesma entrevistadora. A seleção da amostra seguiu o critério não probabilístico por acessibilidade, pois para compor a amostragem, os elementos da população foram selecionados conforme a facilidade de acesso a eles.

Ao total foram entrevistados 67 gestores dos quais cada um era vinculado a um hotel. A amostra apresentou 55,22% de micro e pequenos hotéis e 44,78% de médios e grandes hotéis. Todas as empresas localizam-se no estado do Ceará, no Brasil, e estão associadas ao Ministério do Turismo.

Em relação às questões sociodemográficas dos respondentes, a amostra apresentou uma representatividade maior de entrevistados do sexo feminino,

com 56,9%, em relação aos 43,1% do sexo masculino. Destacou-se uma maioria com idades entre 21 e 30 anos e entre 41 e 50 anos com, respectivamente, 53,7% e 22,4% da amostra. As funções dos entrevistados nas empresas foram as seguintes: diretor (6%), gerente (33%), coordenador/supervisor de reservas (28%), supervisor de recepção (28%) e assistente comercial (4%). É importante esclarecer que todos os respondentes estavam devidamente alinhados aos cargos que exerciam e, por isso, teriam competência para responder ao questionário sobre práticas de mídias sociais nas empresas.

## Procedimento de análise de dados

Para a análise de dados, inicialmente foi escolhida a análise fatorial do tipo exploratório, pois, de acordo com Corrar et al. (2014), essa modalidade é utilizada quando não se tem um conhecimento prévio da relação de dependência entre as variáveis. A técnica de análise fatorial tem o objetivo de resumir informações contidas em um grupo de diferentes variáveis em um conjunto menor de fatores, sem que haja grandes perdas de informações (Hair Jr. et al., 2009).

Em seguida, foram realizadas análises de regressão múltipla com o objetivo de examinar a influência das práticas de gerenciamento de mídias sociais no desempenho dos hotéis.

Em relação à endogeneidade, sabe-se que ainda é uma questão obscura para pesquisas empíricas de estratégias de *marketing* e que não existe, potencialmente, nenhuma solução perfeita para a endogeneidade quando se trabalha com dados não experimentais (Rutz & Watson, 2019). Dessa maneira, para este estudo, foi determinado que a utilização das práticas de gerenciamento de mídias sociais é a causa, e o desempenho é o efeito.

Ressalta-se que, antes de iniciar a aplicação, foram realizados e validados os pressupostos para a análise dos dados. Para auxiliar nessa pré-análise de dados, utilizou-se o *software* SPSS.

A amostra não apresentou *missing values*, e optou-se por não retirar as observações atípicas encontradas. As variáveis em estudo não apresentaram multicolinearidade, pois o valor do *variance inflation factor* (VIF) foi menor que 10. Realizou-se o teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov, no qual, para ser validado, o valor da significância deve ser maior que 0,05. Assim, verificou-se que a distribuição é normal. Por meio do teste Durbin-Watson, verificou-se que não houve evidências de autocorrelação serial nos resíduos. Analisaram-se os gráficos dos resíduos para identificar uma variância homo-

gênea, e, em complemento, foi realizado o teste de Levine. O teste mostrou que a significância foi maior do que 0,05, e, assim, confirmou-se a existência de homoscedasticidade entre as variáveis. Por fim, o diagnóstico de linearidade foi examinado por meio da observação de gráficos de dispersão, e concluiu-se que esse pressuposto não foi violado.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

As análises dos resultados foram compreendidas em duas partes. De início, abordou-se a análise fatorial exploratória (AFE). Em seguida, adotou-se a técnica de regressão múltipla a fim de analisar as relações entre as práticas de gerenciamento de mídias sociais e o desempenho. Na discussão foi apresentada a verificação das hipóteses formuladas no presente estudo.

### Aplicação da análise fatorial exploratória

Na aplicação da AFE, buscou-se identificar características estruturais comuns entre as variáveis e obter um menor número de fatores que representam o conjunto original de variáveis. Antes de iniciar a AFE, foram verificados todos os pressupostos necessários, conforme apresentado na metodologia do estudo.

Para o primeiro teste da aplicação, utilizaram-se na técnica de análise todas as sete variáveis representadas por meio das seguintes práticas gerenciais: monitorar a reputação da empresa por meio das opiniões *on-line* (PG1); responder aos comentários *on-line* nas mídias sociais (PG2); realizar treinamento de funcionários para manipular as mídias sociais (PG3); documentar padrões de respostas a serem utilizadas nas revisões *on-line* (PG4); desenvolver procedimentos internos padrões para manipulação das informações das mídias sociais (PG5); comunicar às áreas internas as informações extraídas das revisões *on-line* para melhorar as operações e os serviços (PG6); e elaborar estratégias para promoção dos serviços da empresa, considerando as características particulares de cada mídia social (PG7).

Ao iniciar, verificou-se adequação do valor do teste Kaiser-Meyer-Olkin – KMO ( $0,722 > 0,05$ ), da significância (menor que 0,05) e da matriz anti-imagem. Entretanto, os resultados relacionados às comunalidades não foram satisfatórios por causa de alguns valores inferiores a 0,4. Diante disso, uma segunda fatorial foi rodada, mas com um indicador a menos. Hair Jr. et al. (2009) aconselham que se retire uma variável por vez. Logo, a variável PG3, referente a “realizar treinamento de funcionários para manipular as

mídias sociais”, foi escolhida para ser extraída, pois indicava o menor valor de comunalidade no modelo.

O novo modelo, com seis indicadores, apresentou todos os resultados satisfatórios. O valor do KMO foi de 0,667 (maior que 0,05), e sua significância também foi satisfatória. Observou-se que, quando se compararam os modelos com sete e seis indicadores, houve uma mudança de 52,85% de variação explicativa para 57,05%. Portanto, esse aumento positivo mostrou que a retirada da variável do modelo foi uma medida adequada, conforme propõem Corrar et al. (2014). Dessa maneira, acredita-se ter chegado a um grau de relacionamento e explicação das variáveis.

O gráfico *scree* apresentou os autovalores de cada fator e permitiu visualizar que o modelo gerou dois fatores com autovalores acima de 1. De acordo com Hair Jr. et al. (2009), o resultado da análise do teste *scree* indica o número de fatores que devem ser mantidos no modelo. Costa (2011) explica que cargas fatoriais acima de 0,4 são consideradas significantes. Aplicou-se a matriz de rotação varimax, indicada na Tabela 2, na qual todos os valores dos escores das cargas foram superiores a 0,62. Quando se identificou a composição dos fatores, as variáveis PG1, PG2 e PG7 foram classificadas no primeiro fator, e as variáveis PG4, PG5 e PG6 adequaram-se ao segundo.

## Tabela 2

### Valores das cargas fatoriais após rotação varimax

Indicadores	Fator 1	Fator 2
PG1	0,754	-
PG2	0,720	-
PG4	-	0,652
PG5	-	0,655
PG6	-	0,845
PG7	0,620	-

Fonte: Elaborada pelas autoras.

O primeiro fator foi responsável por 30,01% da variância explicada. As práticas envolvidas foram: PG1 – monitorar a reputação da empresa por meio das opiniões *on-line*; PG2 – responder aos comentários *on-line* nas mídias sociais; e PG7 – elaborar estratégias para promoção dos serviços da empresa, considerando as características particulares de cada mídia social.

Essas práticas foram nomeadas como práticas de monitoramento e de resposta aos comentários.

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 as informações extraídas das revisões *on-line* para melhorar as operações e os serviços. Desse modo, foram nomeadas como práticas de responsividade e disseminação de informações.

Após a AFE, verificou-se a análise de confiabilidade para observar se os itens se ajustam às expectativas definidas para medição. A análise da consistência interna foi realizada por meio do cálculo do coeficiente alfa de Cronbach. Observou-se um valor de 0,88. Esse valor, segundo Costa (2011), sugere que o conjunto de itens apresenta uma boa consistência interna.

## Aplicação e análise da regressão múltipla

Para realizar as regressões múltiplas, foram verificados os pressupostos necessários estabelecidos na literatura (Hair Jr. et al., 2009), conforme apresentado na metodologia deste estudo.

Por meio dos fatores encontrados na análise fatorial, criaram-se duas variáveis independentes a partir da média das práticas contidas em cada fator. Estudos demonstram que esse procedimento é adequado para tratar um conjunto de práticas de gestão com uma variável independente (Bloom & van Reenen, 2007; Brito & Sauan, 2016). A utilização da média simples dos indicadores, em vez da média ponderada, é justificada pela falta de suporte absoluto *ex ante* para assumir quais práticas são mais importantes que outras para o desempenho (Fleury et al., 2018).

Foram realizados dois modelos de regressão referentes a cada variável de desempenho. Além disso, acrescentaram-se aos modelos as seguintes variáveis de controle: tamanho do hotel, gênero do respondente, faixa etária do respondente e hierarquia do cargo ocupado na empresa.

Na primeira análise, utilizaram-se o indicador de desempenho RevPAR como a variável dependente e as práticas de gerenciamento de mídias sociais como variáveis independentes. Verificou-se que o coeficiente de correlação (R) entre as variáveis indicou um grau de associação positiva com  $R = 0,334$ . Na sequência, analisou-se o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) para saber quanto da variável dependente é explicada pela variável independente (Hair Jr. et al., 2009). O  $R^2$  indicou que 11,2% das variações do RevPAR são explicadas pelas variações ocorridas nas práticas de gerenciamento.



Quando se analisou a regressão linear da variável dependente medida por meio das notas de avaliação do *site* Booking.com, constatou-se um grau de associação entre as variáveis dependentes e independentes, com  $R = 0,302$ . Em sequência, o  $R^2$  encontrado mostrou que 9,1% da variação da variável dependente é explicada pelas variações ocorridas na variável independente média dos escores das práticas gerenciais.

Na análise dos resultados referentes ao teste F-ANOVA, observaram-se significâncias de 0,022 e 0,046 relativas aos modelos com RevPAR e Booking.com, respectivamente. Logo, como as significâncias constatadas foram menores que 0,05, a hipótese de que o  $R^2$  seja igual a zero é rejeitada. Portanto, é possível afirmar que as práticas de gerenciamento de mídias sociais exercem influência tanto no RevPAR quanto nas notas de avaliações *on-line* do Booking. Portanto, os modelos são significativos.

Ao inserir as variáveis de controle no modelo com o RevPAR, o  $R^2$  aumentou de 11,2% para 34,4% e demonstrou ser significativo. Para o segundo modelo com as notas do Booking, apesar do aumento do  $R^2$  de 9,1% para 12%, os resultados demonstraram que a inserção das variáveis de controle não trouxe relações significantes e, por isso, foram retiradas do modelo.

Os baixos valores do R quadrado são justificados pelo fato de que as práticas de gerenciamento de mídias sociais representam apenas uma das diversas áreas que compõem as organizações e que impactam o desempenho. Todos os resultados apresentados podem ser vistos na Tabela 3, na qual o modelo 1 apresenta apenas as variáveis dependentes e independentes e o modelo 2 inclui as variáveis de controle.

**Tabela 3**

*Resultados da regressão linear*

		Modelo 1	
RevPAR		Coefficientes não padronizados B	t
	(Constante)	72,139	5,14
Práticas de gerenciamento	Fator 1	13,953	1,905
	Fator 2	-2,802	-0,421
	$R^2$ (%)	11,2%	
	Sig	0,022	

(continua)

**Tabela 3 (conclusão)**  
*Resultados da regressão linear*

Modelo 1			
RevPAR		Coefficientes não padronizados B	t
<b>Booking.com</b>			
	(Constante)	7,282	38,64
Práticas de gerenciamento	Fator 1	-0,27	-0,271
	Fator 2	0,145	1,624
	$R^2$ (%)	9,1%	
	Sig	0,046	
Modelo 2			
RevPAR		Coefficientes não padronizados B	t
<b>Booking.com</b>			
	(Constante)	140,637	5,079
Práticas de gerenciamento	Fator 1	7,702	1,087
	Fator 2	-2,795	-0,462
	$R^2$ (%)	34,4%	
	Sig	0,000	
<b>Booking.com</b>			
	(Constante)	7,168	16,835
Práticas de gerenciamento	Fator 1	-0,043	-0,395
	Fator 2	0,155	1,668
	$R^2$ (%)	12%	
	Sig	0,243	

Fonte: Elaborada pelas autoras.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nos resultados, foi possível responder às hipóteses propostas na pesquisa. A Tabela 4 apresenta um resumo referente às regressões múltiplas.

**Tabela 4****Resultados das relações entre as variáveis independentes e as dependentes**

Variável dependente	Variável independente	Sig	Resultado
RevPAR	Práticas de gerenciamento	0,000	Significativo
Nota de avaliação <i>on-line</i> do Booking.com	Práticas de gerenciamento	0,046	Significativo

*Fonte:* Elaborada pelas autoras.

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

O resultado da H1 mostrou adequação com estudos realizados em outros setores e que também resultaram em relações positivas entre práticas de gerenciamento e o desempenho (Davies & Kochhar, 2002; Bloom & van Reenen, 2007; Brito & Sauan, 2016; Bender et al., 2018; Fleury et al., 2018).

Em complemento, o resultado encontrado foi de acordo com os achados de Phillips et al. (2016), os quais afirmam que gerenciar informações *on-line* têm maior impacto na demanda dos hotéis e nas suas receitas. Ademais, pode-se afirmar que as práticas de gerenciamento de mídias sociais podem impactar as taxas de diária média e de ocupação dos hotéis, pois o cálculo do RevPAR envolve essas duas taxas.

A H2 propôs verificar se a utilização de práticas de gerenciamento de mídias sociais influencia nas avaliações *on-line* dos hotéis no site Booking.com. 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, medido por meio das avaliações *on-line*. Diante disso, a H2 foi confirmada.

Os estudos de Xie et al. (2014) tiveram resultados semelhantes ao concluírem um impacto das revisões dos consumidores *on-line* e das respostas da administração no desempenho dos hotéis. Ademais, os autores mostraram que a nota de classificação geral do hotel está significativamente associada com o seu desempenho. Já na pesquisa de Kim et al. (2015), observou-se que o gerenciamento de mídias sociais pode afetar a nota de avaliação *on-line* em hotéis, pois o gerenciamento dos recursos a partir das informações coletadas nas mídias sociais pode melhorar a opinião dos consumidores.

A confirmação das H1 e H2, além de estar alinhada com a literatura, demonstra que os resultados encontrados avançam em relação a estudos anteriores, pois analisaram as práticas de gerenciamento de mídias sociais de forma isolada na influência sobre o desempenho (Kim et al., 2015; Wang et al., 2015; Phillips et al., 2016; De Pelsmacker et al., 2018). A utilização de um conjunto de práticas de gestão para análises com desempenho é adequada e já foi implementada em outras áreas (Bloom & van Reenen, 2007; Brito & Sauan, 2016). Portanto, a importância deste estudo foi a evidência e a utilização de dois fatores compostos por um conjunto de práticas de gerenciamento específicos da área de mídias sociais.

A combinação de práticas ajuda em novas implementações para o desempenho superior, pois a união delas tende a reforçar e promover mais sinergia (Flynn & Flynn, 2005; Fleury et al., 2018). Conforme enfatiza Barney (1991), determinados recursos, ou mesmo competências, são valiosos, pois são de difícil imitação e, conseqüentemente, podem gerar vantagens competitivas. Portanto, essas combinações de práticas podem gerar competências exclusivas para as organizações.

Por fim, em relação às variáveis de controle que não trouxeram resultados significantes para as notas de avaliações *on-line*, Araujo e Zilber (2016) explicam que o tamanho da organização pode até 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*.

## CONCLUSÕES

Este estudo trouxe importantes contribuições para as organizações de diversos setores, de maneira geral, ao mostrar o impacto da inserção das mídias sociais como uma nova alternativa para colher informações e para gerenciar recursos internos a seu favor. Diante disso, foram constatadas implicações práticas e teóricas.

### Implicações práticas

Este estudo teve como objetivo examinar a influência das práticas de gerenciamento de mídias sociais no desempenho dos hotéis. Pode-se aferir que o objetivo foi alcançado, e confirmou-se que existe uma influência positiva no desempenho dos hotéis com a adoção de práticas de gerenciamento de mídias sociais.

Esses resultados mostraram que o gerenciamento das informações contidas no ambiente *on-line* gera uma capacidade fundamental para a gestão das empresas que almejam desempenho superior e vantagens competitivas.

A escolha das variáveis de desempenho foi benéfica. A variável RevPAR tem natureza financeira e foi adquirida por meio de uma percepção das próprias empresas, ou seja, de informações internas dos hotéis. Ela é resultado de uma boa gestão interna, que permite adequar valores de diárias de acordo com as taxas de ocupação.

Já as notas de avaliação *on-line* mostraram a percepção das empresas para os clientes, ou seja, uma visão externa. O conteúdo exposto nas avaliações *on-line* presentes nas mídias sociais é uma importante fonte de informações oferecidas pelo próprio mercado. Logo, as notas de avaliações *on-line* representam um resumo da experiência do hóspede e servem como auxílio na decisão de compra de novos consumidores. Essa forma de medição de desempenho é relativamente inovadora para os hotéis. Portanto, esta pesquisa contribui para estabelecer duas diferentes visões de medição de desempenho nos hotéis.

Conclui-se que a importância da pesquisa está no fato de mostrar que as plataformas *on-line* podem representar oportunidades e desafios, pois a sua utilização como ferramentas gerenciais ainda está em crescimento nas empresas. Desse modo, em relação à gestão, esta pesquisa, além de contribuir para a melhoria dos processos internos das empresas, estimula a utilização de práticas de gerenciamento de mídias sociais nas organizações em geral como um caminho para se chegar ao desempenho superior e criar vantagem competitiva.

## Implicações teóricas

Uma importante contribuição teórica deste estudo pode ser vista ao mostrar que as práticas de gerenciamento de mídias sociais no contexto de hotelaria são executadas por meio de duas dimensões separadas, uma vez que toda a literatura anterior aborda apenas práticas de maneiras isoladas e sem uma visão holística sobre sua influência no desempenho. As dimensões referem-se aos dois fatores encontrados a partir das divisões das práticas gerenciais desenvolvidas no estudo.

A primeira dimensão, chamada de práticas de monitoramento e de resposta aos comentários, envolveu as práticas de monitorar a reputação da empresa por meio das opiniões *on-line*, responder aos comentários *on-line* nas mídias sociais e elaborar estratégias para a promoção dos serviços da

empresa, considerando as características particulares de cada mídia social. São práticas que estão relacionadas com a interface direta das mídias sociais com as empresas. Assim, podem ser caracterizadas como práticas externas que visam gerir a reputação e a promoção dos hotéis.

Percebe-se que essa dimensão, além de assemelhar-se à abordagem de solução de problemas proposta por Park e Allen (2013) sobre como os gerentes utilizam as informações *on-line*, complementa-a, pois o conteúdo exposto nas avaliações *on-line* serve como mecanismos rápidos e eficientes de resolução de queixas e problemas de clientes. O monitoramento das mídias sociais se volta para o gerenciamento da reputação da empresa, por meio do acompanhamento dos comentários *on-line*, e serve como métrica interna para melhorar o desempenho. Nessa primeira dimensão, a preocupação com o desempenho pode ser superficial e momentânea, em vez de ser estratégica, na qual se poderia criar um envolvimento de longo prazo com os clientes (Kim et al., 2015).

A segunda dimensão, chamada de práticas de responsividade e disseminação de informações, possui em sua composição as práticas de documentar padrões de respostas a serem utilizadas nas revisões *on-line*, desenvolver procedimentos internos padrões para manipulação das informações nas mídias sociais e comunicar às áreas internas as informações extraídas das revisões *on-line* para melhorar as operações e os serviços. Ao conceituá-las, pode-se aferir que são práticas vinculadas aos processos internos das empresas e que não possuem contato direto com as mídias sociais.

As características encontradas nessa dimensão apresentam compatibilidade com a abordagem estratégica encontrada em estudos anteriores sobre como os gerentes utilizam as informações *on-line* (por exemplo, Park & Allen, 2013). Essa segunda dimensão traz para os hotéis uma conexão entre o lado gerencial e o operacional, que está voltado para o longo prazo e é orientado para o futuro da empresa.

A ampliação do conhecimento existente a partir do encontro das duas dimensões permitiu mostrar que o contexto teórico que envolve as práticas de gerenciamento de mídias sociais ainda é novo e necessita de um aprofundamento de novos estudos sob a ótica dessas duas ou mais dimensões.

## Limitações e estudos futuros

Quanto às limitações do estudo, observa-se que a amostra pertenceu a um estado específico do Brasil. Acredita-se que a ampliação da amostra representará melhores resultados. Outro entrave encontrado foi a coleta presencial de dados, pois limitou o tamanho da amostra.

Por fim, esta pesquisa estudou o viés da causalidade da utilização de um conjunto de práticas de gerenciamento de mídias sociais sobre o efeito no desempenho. Essa direção foi escolhida de acordo com estudos anteriores, mas admite-se que analisar a questão da endogeneidade sobre a direção contrária de causa e efeito pode ser sugerida para pesquisas futuras.

O estudo também apresentou limitações quanto à utilização das variáveis por conta de suas diferentes formas de medições. Recomenda-se a utilização de outros indicadores de desempenho, a fim de avaliar a semelhança nos resultados. Outra sugestão é analisar se há influência da qualidade das respostas dos gestores nas mídias sociais no desempenho das empresas. Além disso, aconselha-se verificar a influência das práticas de gerenciamento de mídias sociais no desempenho de acordo com outras variáveis contextuais dos hotéis e sociodemográficas dos respondentes que sejam diferentes das utilizadas neste estudo.

## REFERÊNCIAS

- Anagnostopoulou, S. C., Buhalis, D., Kountouri, I. L., Manousakis, E. G., & Tsekrekos, A. E. (2020). The impact of online reputation on hotel profitability. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 20–39. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2019-0247>
- Anderson, C. K. (2012). The impact of social media on lodging performance. *Cornell Hospitality Report*, 12(15), 6–11. [https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71194/Anderson\\_202012\\_20The\\_20impact\\_20of\\_20social\\_20media.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71194/Anderson_202012_20The_20impact_20of_20social_20media.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Araujo, J. B., & Zilber, S. N. (2016). Que fatores levam as empresas a adotar mídias sociais em seus processos: Proposta e teste de um modelo de medição. *Brazilian Business Review*, 13(6), 270–303. <https://doi.org/10.15728/bbr.2016.13.6.5>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Bender, S., Bloom, N., Card, D., van Reenen, J., & Wolter, S. (2018). Management practices, workforce selection, and productivity. *Journal of Labor Economics*, 36(51), 371–409. <https://doi.org/10.1086/694107>
- Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D., & Roberts, J. (2013). Does management matter? Evidence from India. *Quarterly Journal of Economics*, 128(1), 1–51. <https://doi.org/10.1093/qje/qjs044>

- Bloom, N., Sadun, R., & van Reenen, J. (2012). The organization of firms across countries. *Quarterly Journal of Economics*, 127(4), 1663–1705. <https://doi.org/10.1093/qje/qje029>
- Bloom, N., & van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics*, 112(4), 1351–1408. <https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1351>
- Brito, L. A. L., & Sauan, P. K. (2016). Práticas de gerenciamento como recursos que levam a desempenho superior. *Brazilian Administration Review*, 13(3), 1–21. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2016160004>
- Bromiley, P., & Rau, D. (2014). Towards a practice-based view of strategy. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1249–1256. <https://doi.org/10.1002/smj.2238>
- Bruhn, M., Schoenmueller, V., & Schafer, D. (2012). Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation? *Management Research Review*, 35(9), 770–790. <https://doi.org/10.1108/01409171211255948>
- Chan, N. L., & Guillet, B. D. (2011). 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*, 28(4), 345–368. <https://doi.org/10.1080/10548408.2011.571571>
- Corrar, L. J., Dias Filho, J. M., & Paulo, E. (2014). *Análise multivariada: Para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. Atlas.
- Costa, F. J. (2011). *Measurement and scale development: Applications in administration*. Ciência Moderna.
- Davies, A. J., & Kochhar, A. K. (2002). Manufacturing best practice and performance studies: A critique. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(3), 289–305. <https://doi.org/10.1108/01443570210417597>
- De Pelsmacker, P., van Tilburg, S., & Holthof, C. (2018). Digital marketing strategies, online reviews, and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 47–55. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.003>
- Fleury, M. T. L., Mauro, M., Oliveira, L., Mauerberg Jr., A., & Fleury, A. (2018). Management practices and competitiveness: A multisector study in the Brazilian industry. *Brazilian Administration Review*, 15(4), 1–23. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.07.007>



- Flynn, B. B., & Flynn, E. J. (2005). Synergies between supply chain management and quality management: Emerging implications. *International Journal of Production Research*, 43(16), 3421–3436. <https://doi.org/10.1080/00207540500118076>
- García, J. A., Rama, M. C. R., & Alonso, M. V. (2014). The effects of quality management practices on key results: Sample questionnaires for the industry of tourist accommodation in Spain. *Review of Business Management*, 16(52), 351–373. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i52.1614>
- Guillet, B. D., Kucukusta, D., & Liu, L. (2016). 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*, 33(6), 783–805. <https://doi.org/10.1080/10548408.2015.1064337>
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (M. A. G. A. S. San'tAnna, Trad.). (6a ed.). Bookman.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice. *Human Relations*, 60(1), 5–27, 2007. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241–251. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.005>
- Kim, W. G., Lim, H., & Brymer, R. A. (2015). The effectiveness of managing social media on hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 165–171. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.10.014>
- Kwok, L., Xie, K. L., & Richards, T. (2017). The 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*, 29(1), 307–354. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0664>
- Leung, X., Sun, J., & Bai, B. (2019). Thematic framework of social media research: State of the art. *Tourism Review*, 74(3), 517–531. <https://doi.org/10.1108/TR-05-2018-0058>
- Levy, S. E., Duan, W., & Boo, S. (2013). An analysis of one-star online reviews and responses in the Washington, D.C., lodging market. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 49–63. <https://doi.org/10.1177/1938965512464513>

- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458–468. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.05.011>
- Liu, X., Mehraliyev, F., Liu, C., & Schuckert, M. (2019). The roles of social media in tourists' choices of travel components. *Tourist Studies*, 20(1), 27–48. <https://doi.org/10.1177/1468797619873107>
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada* (L. B. Ribeiro & M. Stefani, Trad.). (6a ed.). Bookman.
- Mizumoto, F. M., Artes, R., Lazzarini, S. G., Hashimoto, M., & Bedê, M. A. (2010). A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: Um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais. *Revista de Administração*, 45(4), 343–355. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072010000400004>
- Muninger, M.-I., Hammedi, W., & Mahr, D. (2019). The value of social media for innovation: A capability perspective. *Journal of Business Research*, 95, 116–127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.012>
- O'Connor, P. (2010). Managing a hotel's image on TripAdvisor. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(7), 754–772. <https://doi.org/10.1080/19368623.2010.508007>
- Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: Associando os construtos em uma organização pública. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1–28. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200160>
- Park, S. Y., & Allen, J. P. (2013). Responding to online reviews: Problem solving and engagement in hotels. *Cornell Hospitality Quality*, 54(1), 64–73. <https://doi.org/10.1177/1938965512463118>
- Park, S., & Nicolau, J. L. (2015). Asymmetric effects of online consumer reviews. *Annals of Tourism Research*, 50, 67–83. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.10.007>
- Peixoto, A. L. A. (2012). 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. *Revista Turismo em Análise*, 23(1), 3–27. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v23i1p3-27>
- Pereira, N. S., & Freitas, A. A. F. (2018). A importância das práticas de gerenciamento de mídias sociais nos meios de hospedagem. *Anais do 43º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*.

- Phillips, P., Barnes, S., Zigan, K., & Schegg, R. (2016). Understanding the impact of online reviews on hotel performance: An empirical analysis. *Journal of Travel Research*, 56(2), 235–249. <https://doi.org/10.1177/0047287516636481>
- Rosario, A. H., Rodriguez, M. M. G., & Perez, M. C. (2013). Development of social media and web 2.0 in the top hotel chains. *Tourism & Management Studies*, 9(1), 13–19. <https://www.tmstudies.net/index.php/ectms/article/view/542>
- Rossetto, C. R., Carvalho, C. E., Ferreira, G. C., & Pery, C. D. (2019). Absorptive capacity: The role of external knowledge in organizational strategy. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(6), 1–12. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD190182>
- Rutz, O. J., & Watson, G. F., IV. (2019). Endogeneity and marketing strategy research: An overview. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 479–498. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00630-4>
- Schuckert, M., Liang, S., Law, R., & Su, W. (2019). How do domestic and international high-end hotel brands receive and manage customer feedback? *International Journal of Hospitality Management*, 77, 528–537. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.08.017>
- Schuckert, M., Liu, X., & Law, R. (2015). Hospitality and tourism online reviews: Recent trends and future directions. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(5), 608–621. <https://doi.org/10.1080/10548408.2014.933154>
- Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y., & Charoenngam, C. (2013). Competitive strategies and firm performance: The mediating role of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(2), 168–184. <https://doi.org/10.1108/17410401311295722>
- Varkaris, E., & Neuhofer, B. (2017). The influence of social media on the consumers' hotel decision journey. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8(1), 101–118. <https://doi.org/10.1108/JHTT-09-2016-0058>
- Vergara, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. Atlas.
- Wang, M., Lu, Q., Chi, R. T., & Shi, W. (2015). 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*, 16(1), 72–80. <http://www.jecr.org/node/459>
- Xie, K. L., Zhang, Z., & Zhang, Z. (2014). The business value of online consumer reviews and management response to hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.07.007>

- Yadav, M. S., Valck, K., Henning-Thurau, T., Hoffman, D. L., & Spann, M. (2013). Social commerce: A contingency framework for assessing marketing potential. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 311–323. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.001>
- Ye, Q., Law, R., & Gu, B. (2009). The impact of online user reviews on hotel room sales. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 180–182. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.06.011>

**CORPO EDITORIAL**

**Editor-chefe**  
Gilberto Perez

**Editor associado**  
Luis Pinochet

**Suporte técnico**  
Gabriel Henrique Carille

**PRODUÇÃO EDITORIAL**

**Coordenação editorial**  
Jéssica Dametta

**Estagiária editorial**  
Victória Andrade Rocha

**Preparação de originais**  
Carlos Villarruel

**Revisão**  
Rhamyra Toledo

**Diagramação**  
Emap

**Projeto gráfico**  
Libro