

Licença CC BY:

 Artigo distribuído
 sob os termos
 Creative Commons,
 permite uso e
 distribuição
 irrestrita em
 qualquer meio
 desde que o
 autor credite
 a fonte original.


GESTÃO DA REPUTAÇÃO ON-LINE PELOS MEIOS DE HOSPEDAGEM: UMA ANÁLISE DAS RESPOSTAS AO EWOM NEGATIVO

ONLINE REPUTATION MANAGEMENT BY THE HOSTING COMPANIES: AN ANALYSIS OF RESPONSES TO THE NEGATIVE EWOM

GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN EN LÍNEA POR LOS MEDIOS ALOJAMIENTO: UN ANÁLISIS DE RESPUESTAS A EWOM NEGATIVO

CIBELLE BATISTA GONDIM¹
MARIA VALÉRIA PEREIRA DE ARAÚJO²
¹ UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA, PARAÍBA, BRASIL.

² UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE, NATAL, RIO GRANDE
DO NORTE, BRASIL.

DATA DE SUBMISSÃO: 02/08/2019

DATA DE ACEITE: 10/10/2019

RESUMO: Cada vez mais consumidores recorrem ao boca a boca eletrônico (eWOM) gerado por outros usuários antes de escolherem **a opção de hospedagem** para a próxima viagem. Sabendo disso, alguns canais de vendas na internet disponibilizam às empresas a oportunidade de responderem às avaliações dos hóspedes, algo imprescindível para a gestão da reputação *on-line*. **À vista disso**, esta pesquisa objetivou analisar como as empresas de hospedagem de diferentes classificações por estrelas (autoclassificação) vêm gerenciando as respostas ao eWOM negativo no *site Booking.com*. O estudo qualitativo se baseou na análise de 251 respostas a comentários negativos, publicadas por 51 meios de hospedagem localizados na cidade de Natal (RN). Algumas categorias de análise foram previamente definidas com base em estudos antecedentes (Lee & Song, 2010; Sparks, So, & Bradley, 2016; Li, Cui, & Peng, 2017). A pesquisa trouxe contribuições teóricas a partir do surgimento de novas subcategorias de análise, além de recomendações práticas aos gestores, ao permitir conhecer a maneira como as empresas vêm gerenciando as respostas ao eWOM negativo. De forma geral, as discussões levantadas podem auxiliar as organizações do setor de hospedagem a conduzirem uma estratégia de respostas mais direcionada, trazendo benefícios para uma melhor gestão da reputação *on-line* dessas empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Respostas. eWOM Negativo. Natal.

Cibelle Professora do Departamento de Turismo e Hotelaria Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, Paraíba, Brasil. Doutoranda em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, Rio Grande do Norte, Brasil. Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, Paraíba, Brasil. Bacharel em Turismo pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, Paraíba, Brasil. E-mail: cibelle.gondim@gmail.com. Orcid: 0000-0002-3255-5620

Maria Professora do Departamento de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, Rio Grande do Norte, Brasil. Doutora em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, Paraíba, Brasil. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, Rio Grande do Norte, Brasil. Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, Rio Grande do Norte, Brasil. E-mail: valeriaaraujourn@gmail.com. Orcid: 0000-0002-8072-0387



ABSTRACT: Increasingly consumers use electronic word-of-mouth (eWOM) generated by other users before choosing the hosting option for their next trip. Knowing this, some Internet sales channels offer companies the opportunity to respond to guest reviews, which is a must for online reputation management. In view of this, this research aimed to analyze how the hosting companies of different star ratings (self-rating) have been managing the answers to the negative eWOM published in the website Booking.com. The qualitative study was based on the analysis of 251 responses to negative comments, published by 51 hosting companies located in the city of Natal (RN). Some categories of analysis were previously defined based on previous studies (Lee & Song, 2010; Sparks, So, & Bradley, 2016; Li, Cui, & Peng, 2017). The research brought theoretical contributions from the emergence of new subcategories of analysis, as well as practical recommendations to managers, allowing to know how companies have been managing the responses to negative eWOM. Overall, the discussions raised may help hosting organizations drive a more targeted response strategy, bringing benefits to better online reputation management for these companies.

KEYWORDS: Response Management. Negative eWOM. Natal.

RESUMEN: Cada vez más consumidores recurren al boca a boca electrónico (eWOM) generado por otros usuarios antes de elegir la opción de alojamiento para el próximo viaje. Sabiendo esto, algunos canales de ventas en Internet brindan a las empresas la oportunidad de responder a las evaluaciones de los huéspedes, lo cual es esencial para la gestión de la reputación en línea. A la luz de esto, esta investigación tuvo como objetivo analizar cómo las empresas de hosting de diferentes calificaciones de estrellas (autoevaluación) han estado gestionando las respuestas a eWOM negativo en el sitio web de Booking.com. El estudio cualitativo se basó en el análisis de 251 respuestas a comentarios negativos, publicado por 51 instalaciones de alojamiento ubicadas en la ciudad de Natal (RN). Algunas categorías de análisis se definieron previamente en base a estudios previos (Lee y Song, 2010; Sparks, So y Bradley, 2016; Li, Cui y Peng, 2017). La investigación aportó contribuciones teóricas de la aparición de nuevas subcategorías de análisis, además de recomendaciones prácticas para los gerentes, al permitir conocer la forma en que las empresas han estado manejando las respuestas a las eWOM negativas. En general, las discusiones planteadas pueden ayudar organizaciones en la industria del alojamiento para llevar a cabo una estrategia de respuesta más específica, aportando beneficios para una mejor gestión de la reputación en línea de estas empresas.

PALABRAS CLAVE: Gestión de respuestas. eWOM negativo. Natal.

INTRODUÇÃO

As vendas de viagens *online* continuam crescendo em todo o mundo, e a estimativa de receitas geradas para 2019 será de US\$ 755,94 bilhões, com previsão de movimentar US\$ 817,54 bilhões em 2020 (OTA Insight, 2019). E um dos grandes desafios para as empresas do setor de hospedagem, em especial, que lidam com um mercado cada vez mais competitivo, consiste em administrar o boca a boca eletrônico (ou *Electronic Word-of-Mouth* - eWOM) nos diversos canais de distribuição disponíveis atualmente na Internet. Em 2017, houve um aumento de 27% na quantidade de *reviews* sobre empresas do setor de hospedagem, sendo que 75% destes comentários encontram-se disponíveis em quatro principais *sites*: *Booking.com*, *Google*, *TripAdvisor* e *Facebook* (OTA Insight, 2019).

Cabe frisar que muitos empreendimentos deste setor dependem dos *sites* das agências de viagens *online* (ou *Online Travel Agencies* - OTAs), dos metabuscadores e das mídias sociais, tanto para a divulgação e comercialização de seus produtos e serviços, quanto para a gestão de respostas aos comentários *online*. No Brasil, em 2017, os *sites* das OTAs foram os mais populares para o mercado de hospedagens, chegando a representar 75% das compras, de acordo com uma pesquisa desenvolvida pelo *Phocuswright* (OTA Insight, 2019).

À medida que aumentam as oportunidades para o compartilhamento de experiências entre os clientes por meio da Web 2.0, cresce a pressão sobre as empresas do setor de turismo e hospitalidade para que façam um acompanhamento constante do eWOM gerado pelos turistas nas mídias sociais, nas comunidades virtuais, nos *sites* de comentários sobre viagens, ou em outros espaços de interação *online* (Fu, Ju, & Hsu, 2015).

O eWOM consiste em uma forma de comunicação em massa, que fica disponível na Internet para vários indivíduos por tempo indefinido, e possui a capacidade de gerar efeitos favoráveis ou prejudiciais à reputação *online* das empresas (Cheung & Lee, 2012), afetando suas vendas e trazendo consequências para o desempenho financeiro destas (Xie, So, & Wang, 2017). Por essa razão, as organizações precisam assumir uma postura mais proativa no ambiente *online*, respondendo de maneira estratégica às críticas e elogios de seus clientes, visando proteger a reputação de suas marcas, conquistar novos consumidores, fidelizar os atuais, e reverter possíveis situações de insatisfação com os serviços prestados (Sparks, So, & Bradley, 2016).

Como as pessoas tendem a dar maior credibilidade às opiniões de seus pares (*peers*), por considerá-las mais autênticas e confiáveis, se comparadas às mensagens publicitárias elaboradas pelas empresas (Buhalis & Law, 2008; Balaji, Khong, & Chong, 2016), a gestão de respostas às avaliações dos consumidores nos diversos canais de distribuição *online* torna-se imprescindível, principalmente nos casos dos comentários negativos (Lee & Song, 2010). Ao realizarem uma revisão de literatura sobre o eWOM, Cantallops e Salvi (2014) salientaram que dentre as empresas do setor de turismo, os meios de hospedagem seriam possivelmente os mais afetados pelo boca a boca eletrônico, sendo crescente a importância da reputação *online* para essas empresas.

Apesar de ser considerado mais raro ou inesperado, o eWOM negativo pode causar impactos nocivos para a popularidade e para a imagem das empresas, ou de produtos e serviços específicos, afetando as vendas e o valor de suas marcas (Yin, Bond, & Zhang, 2014), merecendo por essa razão a atenção de pesquisadores e gestores da área de turismo. Sobretudo, ao considerar que o eWOM negativo pode ter um impacto maior na redução das vendas, se comparado à capacidade do positivo em contribuir com seu aumento (Kim, Wang, Maslowska, & Malthouse, 2016).

Alguns estudos anteriores investigaram os efeitos da gestão de respostas aos comentários *online* na *performance* financeira dos hotéis (Xie et al., 2017);



que atributos desta gestão podem influenciar no engajamento dos consumidores ao longo do tempo (Li, Cui, & Peng, 2017); e os impactos que o gerenciamento das respostas teria sobre as classificações dos hotéis no *TripAdvisor*, por exemplo (Liu, Schuckert, & Law, 2015).

Com relação à gestão de respostas aos comentários negativos, especificamente, algumas pesquisas analisaram a influência das reclamações *online* sobre o comportamento de potenciais consumidores (Lee & Song, 2010); os efeitos das respostas dos hotéis sobre aspectos como confiança na empresa e percepção da preocupação que esta teria com os seus consumidores (Sparks et al., 2016); e como os hotéis podem adaptar suas respostas de acordo com a natureza das avaliações negativas (Li et al., 2017); dentre outros aspectos.

Contudo, poucas pesquisas buscaram verificar como os gestores dos hotéis vêm lidando na prática com os comentários negativos em *sites* de terceiros, a exemplo do que fizeram Lee e Blum (2015) ao analisarem as respostas de empreendimentos localizados em Las Vegas, aos comentários negativos publicados no *TripAdvisor* pelos consumidores. Nesse contexto, surgem alguns questionamentos: Como as empresas de hospedagem vêm respondendo (ou lidando) com os comentários online negativos nos sites das OTAs? Existiriam diferenças nas respostas aos comentários, dependendo da classificação do empreendimento por estrelas? Face ao exposto, esta pesquisa objetiva analisar como as empresas de hospedagem de diferentes classificações (de uma a cinco estrelas) vêm gerenciando as respostas aos comentários negativos publicados no site *Booking.com*. Esta OTA foi escolhida, considerando sua representatividade no mercado de viagens brasileiro, por reunir grande parte dos *reviews* sobre meios de hospedagem (OTA Insight, 2019), e por possibilitar a publicação de avaliações apenas por hóspedes que fizeram a reserva através do *site*, o que aumenta a confiabilidade do conteúdo gerado pelos usuários (Petry, Pickler, & Tomelin, 2016).

Para alcançar este objetivo, foi realizado um estudo a partir da análise das respostas aos comentários negativos, elaboradas pelos gestores ou funcionários de empresas localizadas em Natal (RN), que possuíam classificação por estrelas no *site* em questão. Vale esclarecer, que tal classificação é opcional e realizada pelos próprios empreendimentos no *site*, não correspondendo à categorização oficial proposta pelo Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (ou SBClass), que se encontra em desuso.

Para tanto, a revisão de literatura abordará inicialmente a questão dos comentários negativos e seus impactos sobre a reputação *online* das empresas da área de turismo, e sequencialmente, a gestão de respostas aos comentários *online* pelos meios de hospedagem. Posteriormente, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados, a descrição e análise dos resultados da pesquisa, e finalmente, as considerações finais, limitações e sugestões para estudos futuros.

EWOM NEGATIVO E SEUS IMPACTOS SOBRE A REPUTAÇÃO ONLINE

Com a melhoria dos mecanismos de busca e pesquisa na Internet, o acesso às informações tornou-se mais descomplicado, e os consumidores ganharam mais poder de escolha, aumentando suas possibilidades de interação *online* com outros indivíduos e com as empresas (Buhalis & Law, 2008). Além disso, o advento dos *smartphones* vem permitindo aos turistas planejarem e tomarem decisões tanto antes, quanto durante suas viagens, visto que estes dispositivos quando conectados permitem o acesso à uma infinidade de informações geradas por outros usuários e/ou por empresas (Cheung & Lee, 2012).

Este empoderamento dos turistas tornou-os mais propensos a registrarem e compartilharem suas experiências durante e após as viagens, e igualmente mais dispostos a mudarem seus planos, caso sintam-se insatisfeitos, ou devido à alguma condição imprevista que exija certa adaptação da viagem (Wang, Xiang, & Fesenmaier, 2014). Por tais razões, vem aumentando a busca por conteúdos gerados por usuários (CGUs ou *User Generated Content* - UGCs), seja no formato de textos, imagens, vídeos ou outras mídias, que costumam ser compartilhados em *chats* de conversação, *sites* de redes sociais, comunidades virtuais, dentre outras plataformas relacionadas ao turismo (Xiang, Wang, O'Leary, & Fesenmaier, 2015; Zhang, Zhang, & Yang, 2016; Silva, Mendes-Filho, & Corrêa, 2017).

Das muitas formas de CGU, o eWOM seria uma das mais comuns, e consiste em “qualquer declaração positiva ou negativa feita por clientes potenciais, atuais ou antigos sobre um produto ou empresa, que é disponibilizada a uma multidão de pessoas e instituições através da Internet” (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004, p. 39).

Um tipo específico de eWOM seriam os comentários *online* dos consumidores (ou *Online Consumer Reviews* – OCRs), que podem ser compreendidos como qualquer apreciação (positiva, negativa ou neutra) a respeito de um produto, serviço ou organização. Tais avaliações podem ser acompanhadas ou não por notas, sendo publicadas em plataformas *online* distintas, como no *site* da empresa ou de terceiros, em fóruns ou comunidades virtuais, ou ainda, nas mídias sociais (Filiari, Raguseo, & Vitari, 2018).

Os resultados de uma pesquisa realizada por Park e Lee (2009) indicaram que os efeitos sobre a percepção de utilidade da avaliação compartilhada eram maiores quando o eWOM era negativo, e quando o *site* consultado já possuía uma reputação consolidada, no caso de bens de experiência, se comparados ao consumo de mercadorias. Outros estudos posteriores igualmente constataram que os comentários negativos teriam uma influência mais forte na avaliação de uma experiência de serviço pelo consumidor, se comparados aos positivos (Yang & Mai, 2010; Xie, Miao, Kuo, & Lee, 2011; Filiari et al., 2018). Utilizando como base a teoria do comportamento planejado, a teoria da justiça, e alguns conceitos da Psicologia Social, Fu et al. (2015) buscaram investigar os antecedentes da intenção de engajamento dos consumidores com o eWOM, tanto positivo, quanto negativo.



Ao revisarem a literatura, os autores observaram que os indivíduos se envolvem com a disseminação de comentários negativos *online* quando objetivam influenciar outras pessoas, e exercer o seu poder para se vingar da empresa; por uma questão de altruísmo, buscando alertar outros consumidores sobre a experiência ruim vivenciada; quando fazem parte de uma cultura individualista; e/ou por estarem movidos por emoções ou sentimentos negativos (Fu et al., 2015).

Sendo assim, o eWOM negativo representaria um esforço para “punir” a empresa de alguma maneira, ou para buscar meios de compensação pelos prejuízos e inconveniências causados pela experiência de compra insatisfatória. Nesses casos, como ressaltam os autores, “o sentimento de satisfação é, em grande parte, impulsionado por sua percepção de justiça distributiva, isto é, o grau em que a troca foi percebida como justa à luz de questões tangíveis” (Fu et al., 2015, p. 628).

Com relação aos sentimentos negativos, Sánchez-García e Currás Pérez (2011, p. 1398), ressaltam que “as falhas de serviço não apenas levam à insatisfação do cliente como resultado da comparação entre expectativas e resultados, mas também desencadeiam processos afetivos”. No caso específico do eWOM negativo, os esforços das empresas comumente concentram-se no desenvolvimento e na condução de estratégias para a compensação das falhas ocorridas durante a prestação do serviço, que podem gerar insatisfação e emoções negativas em seus consumidores, como a raiva ou o arrependimento (Sánchez-García & Currás Pérez, 2011).

É preciso levar em consideração que o eWOM negativo pode dissuadir outros potenciais consumidores a desistirem da compra de um produto ou marca específicos, trazendo prejuízos financeiros para as empresas e, até mesmo, comprometendo sua reputação (Hennig-Thurau et al., 2004; Lee & Song, 2010; Fu et al., 2015). A partir de um estudo conduzido por Ho-Dac, Carson e Moore (2013), foi possível constatar que o valor da marca exerceria um efeito moderador entre as avaliações *online* feitas pelos clientes e as vendas. Embora tal pesquisa não tenha envolvido empresas do setor de hospedagem especificamente, seus resultados mostram-se interessantes por apontarem a influência da marca sobre esta relação. Os autores verificaram que os comentários negativos diminuem as vendas de produtos de marcas fracas, não apresentando um impacto tão significativo sobre as marcas fortes.

Como destacam Schuckert, Liu & Law (2015), para as empresas fornecedoras a reputação *online* representaria a principal fonte de competitividade, principalmente quando criada a partir dos comentários feitos por seus atuais clientes na Internet, devido ao seu poder de atrair outros potenciais consumidores, garantindo mais vendas *online*.

Contudo, embora seja constantemente associada ao desempenho organizacional, a reputação corporativa é complexa e de difícil gestão, uma vez que resulta da avaliação da empresa como um todo a partir da percepção de seus diferentes públicos internos e externos. Dessa maneira, a reputação se

desenvolveria a longo prazo, e em decorrência dos relacionamentos e vivências recorrentes entre a empresa e seus distintos *stakeholders*. E a partir da percepção de tais públicos, as condutas e a imagem da organização seriam determinantes para a formação de uma reputação favorável ou desfavorável, gerando inclusive expectativas com relação aos comportamentos organizacionais esperados futuramente (Thomaz & Brito, 2010).

Todavia, os mesmos autores enfatizam que os elementos que contribuem para a formação da reputação podem ser gerenciados, como é o caso da comunicação corporativa de maneira geral, e da comunicação de *marketing* em se tratando dos clientes externos especificamente, que daria suporte às vendas de produtos e serviços (Thomaz & Brito, 2010).

Sendo assim, o foco desta pesquisa volta-se para uma das ações que atenderiam ao propósito de promover uma boa reputação da empresa, que seria a gestão de respostas aos comentários *online* dos consumidores. E um dos setores ligados ao turismo que mais depende atualmente da gestão de reputação *online* é o de hospedagem. Muitos empreendimentos deste setor têm nas vendas *online* suas principais fontes de receita, e enfrentam o desafio de gerenciar os comentários publicados pelos consumidores, por vezes, em diversos canais de distribuição ao mesmo tempo. E em virtude desse mercado caracterizado pela hipermediação, “a forma como os gestores hoteleiros lidam com esta realidade e gerem a qualidade do serviço, a satisfação dos seus clientes e a reputação *online* é crucial para o sucesso do negócio” (Pimentel, 2015, p. 162).

Cabe frisar, portanto, que através da gestão de respostas os gerentes podem aprender com as críticas negativas, e seus comportamentos subsequentes podem influenciar as futuras avaliações *online*, e conseqüentemente, sua reputação junto aos consumidores em potencial (Liu, Schuckert, & Law, 2015), como será mais discutido a seguir.

GESTÃO DE RESPOSTAS AOS COMENTÁRIOS ONLINE PELOS MEIOS DE HOSPEDAGEM

Um dos grandes desafios para as empresas de hospedagem com relação ao eWOM gerado pelos consumidores, consiste em decidir quando, como e se é pertinente responder às avaliações publicadas nos diferentes canais de interação disponíveis atualmente, sobretudo, quando se tratam de comentários negativos (Sparks et al., 2016).

Tais reclamações ou queixas geralmente resultam de falhas nos serviços prestados, ou em expectativas frustradas, e requerem uma atitude das empresas para a recuperação de sua reputação junto aos clientes insatisfeitos, e para evitar que potenciais consumidores desistam da compra. Como frisam Chen e Law (2016), as respostas apropriadas ao eWOM negativo podem contribuir para restaurar a reputação da empresa, demonstrando aos consumidores em geral que ações responsivas serão empreendidas.



A maioria dos *sites* das OTAs e outras plataformas de viagens permite que as empresas de hospedagem respondam aos comentários de seus clientes. E tais avaliações escritas frequentemente são acompanhadas de notas que são atribuídas aos serviços prestados, e que influenciam na classificação dos empreendimentos no processo de busca, dando destaque àqueles com pontuações maiores. Segundo Melián-González, Bulchand-Gidumal e ELópez-Valcárcel (2013) constataram em sua pesquisa, o aumento do número de avaliações no geral pode contribuir para melhoria da nota média do hotel, auxiliando na redução do viés causado por uma representação maior de críticas negativas. Por essa razão, os autores sugerem que os hotéis estimulem o engajamento de seus clientes tanto com o eWOM, quanto com o boca a boca fora do ambiente virtual (ou *word of mouth* - WOM).

Com base nestas características dos *sites*, Liu et al. (2015) conduziram uma pesquisa através do *TripAdvisor* com foco nos hotéis de Hong Kong, para verificar os efeitos da gestão de respostas sobre a classificação das empresas. Os autores detectaram que uma estratégia de gerenciamento de respostas direcionada pode melhorar significativamente as classificações dos hotéis no *site* em questão, assim como, responder às avaliações negativas. Como reconhecem os mesmos pesquisadores, a decisão por responder ou não gera alguns dilemas organizacionais. Se por um lado, a opção de dar uma resposta pode ocasionar um aumento dos custos transacionais ou com a contratação de colaboradores, por outro, pode proporcionar uma oportunidade de recuperação da reputação *online*, incrementando as vendas futuras.

Mesmo ao refletirem sobre os custos envolvidos no gerenciamento em foco, Liu et al. (2015) destacam os benefícios para a adoção deste comportamento. Um deles consiste em uma busca pelo auto aperfeiçoamento da empresa, a partir do conhecimento dos conteúdos dos comentários negativos e das notas baixas. Além disso, os autores reforçam que responder de forma sincera as críticas e avaliações negativas, auxiliaria na recuperação da reputação organizacional, tanto estimulando novas avaliações futuras pelos consumidores, quanto permitindo a fidelização dos mesmos.

Ao responderem às avaliações negativas, os empreendimentos podem detectar suas falhas, e utilizar tais informações para melhorar seus serviços, desenvolvendo mudanças que permitam uma melhor experiência para seus hóspedes atuais e futuros. De certa forma, responder às reclamações de clientes insatisfeitos pode ser uma oportunidade de reverter a situação, levando-os a dar uma nova chance de ter uma experiência futura satisfatória junto à empresa (Liu et al., 2015). Concomitantemente, a gestão dos conteúdos gerados pelos usuários nos *sites* de viagens, de forma geral, pode colaborar com a tomada de decisão das empresas com relação à criação de novos produtos e serviços, e com a melhoria dos processos organizacionais (Petry et al., 2016).

Não obstante, vale ressaltar que tanto os comentários, quanto as respectivas respostas são publicações que poderão ser visualizadas por clientes

em potencial. E a gestão de respostas pode reduzir a assimetria das informações propagadas pelos clientes insatisfeitos, a partir da oportunidade de comunicação da empresa com o público em geral. Como explicam Li et al. (2017), a falta de oportunidade de resposta, ou simplesmente a opção por não dar um *feedback*, torna o processo de comunicação unidirecional, deixando os hotéis numa posição de meros expectadores das opiniões propagadas.

Os mesmos autores analisaram alguns aspectos das respostas elaboradas por gestores de hotéis para os comentários *online* publicados no *TripAdvisor* (como frequência, velocidade e extensão), com o intuito de verificar sua efetividade sobre a redução da assimetria de informações, e conseqüentemente, para o engajamento de viajantes prospectivos. Os pesquisadores concluíram que a frequência e a velocidade das respostas possuem efeitos significativos sobre o engajamento dos consumidores (Li et al., 2017).

Por sua vez, objetivando investigar os impactos da gestão de respostas sobre o desempenho financeiro dos hotéis, Xie et al. (2017) basearam-se em características como: cargo do respondente (gerentes *versus* funcionários); tempo de resposta; extensão da resposta; repetição de tópicos mencionados nos comentários; e volume de respostas. Os autores averiguaram que respostas ágeis e longas dadas pelos gestores (ou funcionários) às avaliações *online*, podem contribuir com a melhoria da taxa de ocupação e da diária média dos hotéis.

Para Blal e Sturman (2014), os efeitos das avaliações sobre as vendas e a receita gerada para os hotéis, tanto podem ser analisados com relação à sua valência, quanto ao volume. Os autores constataram, contudo, que tais aspectos teriam conseqüências diferentes de acordo com a classificação dos hotéis. Sendo os efeitos da valência dos comentários (positivos ou negativos) mais incisivos sobre a receita dos hotéis de luxo, enquanto o volume de avaliações traria maiores implicações financeiras para os empreendimentos de nível inferior.

Sobre a frequência de respostas, Park e Allen (2013) identificaram alguns padrões de comportamentos das empresas, classificando-as em: “não respondentes”, “respondentes frequentes” e “respondentes pouco frequentes”. Os autores verificaram que os “não respondentes” geralmente possuíam a visão de que os comentários representam apenas visões extremas (positivas ou negativas). Os “respondentes pouco frequentes” atendiam à demanda por *feedback* apenas quando julgavam necessário, e costumavam contar com gestores corporativos externos para lidar com os comentários nas mídias sociais. Já os “respondentes frequentes”, além de considerarem as avaliações publicadas como sendo expressões honestas dos sentimentos de seus consumidores, geralmente contavam com equipes internas para atender à essa função.

Com relação ao cenário das respostas corporativas, Lee e Song (2010) detectaram três atitudes das empresas: não responder, elaborar respostas defensivas, ou respostas acomodativas. O cenário defensivo incluiria situações em que a empresa “coloca a culpa em outros” pelo ocorrido. O cenário acomodativo se caracterizaria por uma combinação de explicações, pedidos



de desculpas e/ou promessas de compensações ou correções futuras. Já a opção por não responder refere-se à decisão da empresa em simplesmente não agir de forma alguma.

Outra pesquisa realizada por Sparks et al. (2016), examinou a percepção dos consumidores em potencial sobre os reviews negativos e a presença (ou ausência) de respostas das empresas sobre aspectos como confiança na empresa, e a impressão de sua preocupação com os clientes. Para analisar as respostas, os autores consideraram: as fontes ou responsáveis pelas respostas (gerente geral ou gestor de relacionamento com o cliente); eficiência da resposta (rápida, moderada ou lenta); quadro de ação do respondente (promessa de ação futura ou ação corretiva já realizada); e estilo de voz do respondente (voz profissional ou voz humana de conversação). Os autores concluíram que o estilo de "voz humana" foi considerado mais impactante pelos consumidores para os aspectos avaliados, se comparado ao cargo do responsável pela resposta. E a velocidade de *feedback* sobre a reclamação mostrou-se mais significativa para os consumidores, do que o momento de ação corretiva do problema (Sparks et al., 2016).

Dada a relevância do gerenciamento das respostas aos comentários *online* pelos meios de hospedagem, sobretudo, quando trata-se do eWOM negativo, para a recuperação dos serviços, para a proteção da reputação das empresas e para a conquista de novos consumidores, torna-se fundamental a realização de mais investigações que contribuam com a compreensão de como as empresas do setor vêm lidando com esta questão na prática. Em seguida são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a pesquisa de campo realizada com este propósito.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a pesquisa de campo adotou-se uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório, sendo realizado um levantamento de dados secundários, envolvendo a análise das respostas dadas pelos gestores e/ou funcionários das empresas de hospedagem localizadas em Natal, e que utilizam o *Booking.com* como canal de vendas *online*. Esta OTA dispõe de um sistema de avaliações que permite aos clientes que se hospedaram através do *site*, fazerem comentários sobre as experiências vivenciadas nos meios de hospedagem, o que resulta também em notas por tipos de serviços, e numa média final.

O *Booking* permite também que os próprios empreendimentos definam a quantidade de estrelas (de uma a cinco estrelas), sendo esta classificação opcional considerada para a coleta e análise dos dados. Tal classificação por estrelas foi adotada para categorizar os empreendimentos analisados, com o intuito de verificar se as respostas diferem de acordo com o nível dos serviços prestados, seguindo o mesmo propósito da pesquisa realizada por Lee e Blum (2015).

Para a coleta dos dados foram utilizados os filtros de busca disponíveis no próprio *site Booking.com*, sendo selecionada inicialmente a localização dos

empreendimentos digitando-se “Natal” na opção de destino. Em seguida, antes da coleta dos dados, marcava-se a categoria de classificação por estrelas, selecionando uma categoria de cada vez no filtro de busca. Ao utilizar esta ferramenta, o *site* lista todos os empreendimentos classificados com o número de estrelas pretendido.

Ao entrar no perfil de cada empresa, pode-se acessar a opção “avaliações de hóspedes”. Durante esse percurso, registravam-se todas as informações encontradas referentes: ao número de empresas classificadas por “n” estrelas; ao número total de avaliações de cada empreendimento; e a quantidade de avaliações classificadas por notas. Para levantar o total de comentários positivos considerou-se as classificações do tipo “fantástico” (notas 9 ou superior) e “bom” (notas de 7 a 9); para o total de comentários neutros, a classificação “Ok” (notas de 5 a 7); e para o total de comentários negativos, as opções “ruim” (notas de 3 a 5) e “muito ruim” (notas de 1 a 3) (ver Tabela 2).

A coleta das respostas aos comentários negativos, dos dados sobre o total de respostas por tipos de comentários (positivos, neutros ou negativos), bem como, a verificação da atitude dos empreendimentos com relação à gestão de respostas de maneira geral (Tabelas 1 e 2), deu-se a partir da seleção das avaliações por classificação separadamente (fantástico, bom, ok, ruim e muito ruim). Em seguida, era realizada a conferência de todas as publicações registradas e respectivas respostas, em cada uma das listas geradas após a seleção dos filtros mencionados.

Tais procedimentos foram repetidos sistematicamente em cada um dos perfis dos empreendimentos, e seguindo um formulário estruturado, que foi preenchido manualmente, reunindo informações públicas disponíveis no *site* sobre os comentários (positivos, neutros e negativos) e respectivas respostas, de todos os empreendimentos que possuíam a classificação por estrelas (ver Tabelas 1 e 2).

Durante a coleta de dados, por verificar que havia um padrão de comportamento para elaboração das respostas por empresa, optou-se por selecionar uma amostra de dez respostas no máximo por empreendimento, isto considerando aqueles que possuíam mais de dez respostas à comentários negativos. Como o intuito foi o de verificar o padrão de elaboração das respostas por grupo, a amostra coletada foi suficiente para estabelecer o comportamento de cada empresa. E por uma questão de ética, os nomes dos empreendimentos não foram mencionados na pesquisa.

Para a investigação e interpretação dos dados foi adotada a técnica de análise de conteúdo por temas (Dellagnelo & Da Silva, 2005), sendo o processo de codificação e categorização feito sem o auxílio de *softwares*. Para a escolha das categorias previamente definidas foram utilizadas as pesquisas realizadas por Lee e Song (2010), Sparks et al. (2016), e Li et al. (2017) como referências. As categorias e respectivas subcategorias definidas por estes autores, e mantidas nesta pesquisa, podem ser visualizadas no Quadro 1.

**Quadro 1:** Categorias pré-estabelecidas utilizadas na análise dos dados

Categorias	Subcategorias	Autor(es)
Frequência das respostas	Taxa de respostas para os comentários negativos	Li et al. (2017)
Cenários das respostas corporativas	Respostas defensivas	Lee & Song (2010)
	Respostas "acomodativas"	
	Sem respostas (não respondeu)	
Estilo de voz do respondente	Voz profissional	Sparks et al. (2016)
	Voz de humana de conversação	
Quadro de ação do respondente	Ação corretiva já realizada	
	Promessa de correção futura	
Fonte ou Responsável pela resposta	Gerente de relacionamento com os clientes	
	Gerente geral	

Fonte: Elaboração própria (2019).

Por seguir uma abordagem fundamentada (ou *grounded approach*) durante o processo de codificação e análise dos dados, a pesquisa contribuiu para o surgimento de algumas subcategorias, que se encontram organizadas na Tabela 3 apresentada na discussão dos resultados.

APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO

As informações apresentadas estavam disponíveis no *site* durante o período de coleta de dados, que ocorreu entre os dias 08 e 10 de fevereiro de 2019. Ressalta-se que o processo de análise inicial ocorreu ainda durante o processo de coleta de dados, contudo, a codificação e categorização das respostas aos comentários negativos foram realizadas após a finalização da fase de coleta das informações.

Dentre as 262 acomodações localizadas em Natal (RN) e disponíveis para reserva no *site Booking.com*, 94 possuíam classificação por estrelas, sendo: seis com 5 estrelas (três *resorts* e três hotéis); vinte e oito com 4 estrelas (vinte e três hotéis, três *flats*, uma pousada *boutique* e um apartamento para aluguel por temporada); quarenta e sete com 3 estrelas (trinta e sete hotéis, sete *flats* ou *apart* hotéis, duas pousadas e um *resort*); doze com 2 estrelas (oito hotéis, dois *apart* hotéis, um hotel pousada, e uma pousada); e um hotel com 1 estrela.

Além dos dados numéricos, foram coletadas para análise 251 respostas à comentários negativos (de um total de 798), publicadas por cinquenta e um meios de hospedagem de diferentes tipos (hotéis, *resorts*, *flats*, pousadas, etc.), e com classificação entre 2 e 5 estrelas. Vale esclarecer que o único hotel com 1 estrela, optou por não responder às avaliações no *site*, e os demais empreendimentos disponíveis não adotam a classificação por estrelas. Percebeu-

se que a classificação por estrelas no universo analisado, vem perdendo espaço para as notas e avaliações feitas pelos consumidores no próprio *site* da OTA, uma vez que 168 empreendimentos não adotam tal classificação em seus perfis na plataforma.

Isto reforça a importância dos CGUs e, sobretudo, do eWOM no processo de vendas para as empresas do setor de hospedagem. Como destacam alguns estudos, o papel do eWOM é decisivo na redução da percepção dos riscos e da incerteza dos consumidores durante os processos de compras *online* (Standing, Tang-Taye, & Boyer, 2014; Litvin et al., 2018), algo essencial no caso do turismo, considerando a intangibilidade e a subjetividade dos produtos e serviços comercializados pelas empresas do setor.

Tabela 1: Atitude dos empreendimentos com relação à gestão de respostas

Atitude com relação aos comentários	5 estrelas	4 estrelas	3 estrelas	2 estrelas	1 estrela	Total
Não respondem aos comentários	3	12	14	2	1	32
Respondem a alguns comentários (positivos, neutros ou negativos)	2	12	23	7	-	44
Respondem apenas aos comentários positivos ou neutros	1	4	5	-	-	10
Respondem apenas aos comentários negativos	-	-	5	2	-	7
Não possui comentários, pois é novo no <i>site</i>	-	-	-	1	-	1
Total	6	28	47	12	1	94

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Com relação à atitude de resposta das empresas, verificou-se que quarenta e quatro delas responderam a alguns comentários (positivos, neutros ou negativos), enquanto trinta e duas optaram por nunca responder às avaliações. Dez meios de hospedagem responderam apenas aos comentários positivos ou neutros, sendo que dois fizeram isso por ainda não terem recebido nenhuma avaliação negativa até o momento. E sete empresas limitaram-se a responder apenas às avaliações negativas. Um hotel de duas estrelas ainda não possui comentários, pois ingressou no *site* recentemente (Tabela 1).



No que tange às empresas que optaram pela estratégia de não responder aos comentários *online* de forma alguma, ressalta-se a questão de que as informações negativas apontadas pelos consumidores acabam ficando sem esclarecimentos. E isto pode comprometer a reputação dos meios de hospedagem junto aos públicos que utilizam o *site* da OTA para o planejamento de suas viagens, e conseqüentemente, reduzir suas vendas futuras (Lee & Song, 2010; Li et al., 2017). Tais considerações se adequam também às dez organizações que se limitaram a dar *feedback* apenas às avaliações positivas e neutras.

No estudo realizado por Liu et al. (2015), os autores constataram que as respostas publicadas permitem que os empreendimentos tenham a chance de reforçar a fidelidade de seus clientes e aumentar o número de avaliações futuras, ao agradecerem ou incentivarem os comentários positivos. Por outro lado, as respostas permitem a recuperação da reputação *online* da empresa, ao darem explicações (ou argumentações) que contestem ou esclareçam os fatos descritos nas reclamações feitas.

Uma vez que também não respondam aos comentários positivos ou neutros que levariam à um reforço favorável de sua imagem junto aos consumidores em potencial, as empresas acabam perdendo a chance de utilizarem o canal de vendas para sua promoção *online* de forma mais ativa. Isto vale igualmente para as sete empresas que optaram por responder apenas às postagens negativas.

Após a coleta de informações sobre a quantidade de comentários e respostas, divididos conforme a classificação dos empreendimentos por estrelas no *site* da *Booking.com*, verificou-se um total de 2.109 *reviews* negativos, em um universo de 48.917 avaliações, o que representa uma porcentagem de 4,3% do total de comentários publicados pelos hóspedes.

Os cinquenta e um meios de hospedagem que optaram por responder aos comentários negativos no *site* em questão, foram responsáveis por 798 respostas, o que equivale a apenas 38,9% do total de avaliações negativas que receberam alguma forma de *feedback* das empresas (Tabela 2).

Tabela 2: Informações sobre comentários e respostas

Informações sobre os comentários e respostas	5 estrelas	4 estrelas	3 estrelas	2 estrelas	1 estrela	Total
Nº total de comentários por grupo	5.980	20.389	17.246	5.059	243	48.917
Total de comentários positivos	5.376	17.418	14.116	3.778	175	40.863
Total de comentários neutros	460	2.215	2.368	849	53	5.945
Total de comentários negativos	144	756	762	432	15	2.109
Porcentagem de comentários negativos com relação ao total (%)	2,4	3,7	4,4	8,5	6,1	4,3
Total de respostas aos comentários negativos	13	393	275	117	0	798
Taxa de respostas aos comentários negativos (%)	9,0	51,9	36,0	27,0	0	38,9

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Ao considerar a porcentagem de comentários negativos com relação ao total de avaliações recebidas por grupo, constatou-se que onze empreendimentos de 2 estrelas receberam proporcionalmente a maior quantidade de *reviews* negativos (8,5%). Já a taxa de respostas às publicações negativas foi maior entre os empreendimentos do grupo de 4 estrelas (51,9%), seguidos pelos de 3 estrelas (36%) (Tabela 2). Comparativamente, na pesquisa realizada por Lee e Blum (2015), os autores constataram um maior índice de respostas aos comentários negativos entre os gestores de hotéis de 4 e 5 estrelas.

Na pesquisa desenvolvida, ao confrontar a soma dos percentuais de respostas aos comentários negativos dos grupos de 4 e 5 estrelas (60,9%), com os grupos de 2 e 3 estrelas (63%), observou-se uma diferença irrisória (Tabela 2). Tal resultado corrobora com o estudo conduzido por Liu et al. (2015), no qual verificou-se que embora os empreendimentos de hospedagem de classificação mais alta (4 e 5 estrelas) tendam a adotar a gestão de respostas com maior frequência, não foram encontradas diferenças significativas nas taxas de respostas entre



as distintas categorias de hotéis analisados. A partir da análise dos dados ficou evidente que alguns empreendimentos reuniam um conjunto considerável de comentários negativos, com destaque para três empresas de 4 estrelas, uma de 3 estrelas, e outra de 2 estrelas, que já registravam cinquenta ou mais avaliações negativas. Tais organizações igualmente apresentavam notas mais baixas de avaliação, o que sugere a necessidade de ações efetivas com relação a melhorias na infraestrutura, ou para a correção de falhas nos serviços prestados, visando evitar ou minimizar o surgimento de novos comentários depreciativos.

Sabe-se, todavia, que nem sempre as empresas podem arcar com os custos ou prejuízos decorrentes das mudanças necessárias. Nestes casos, como reforçam Li et al. (2017), a decisão por assumir ou não a responsabilidade pode resultar tanto no aumento de custos com operações maiores (incluindo a necessidade de renovações completas nos empreendimentos), quanto no sacrifício de receitas futuras (levando a necessidade de descontos nas transações ou na diminuição dos valores cobrados).

Analisando o conteúdo das 251 respostas coletadas dos 51 meios de hospedagem que responderam aos comentários negativos (exclusivamente ou não), verificou-se que vinte e três (45%) costumam ter uma postura mais acomodativa, incluindo os dois empreendimentos de 5 estrelas, e a maioria dos que se classificam com 4 estrelas (Tabela 3).

Tabela 3: Categorias e subcategorias identificadas nas respostas aos comentários negativos

Categorias	Subcategorias	5 estrelas	4 estrelas	3 estrelas	2 estrelas	Total
Cenários das respostas corporativas	Respostas defensivas	-	2	15	7	24
	Respostas acomodativas	2	8	11	2	23
	Predomínio de respostas defensivas	-	2	1	-	3
	Predomínio de respostas acomodativas	-	-	1	-	1
Estilo de voz do respondente	Voz profissional	2	7	5	-	14
	Voz de humana de conversação	-	5	23	9	37
Quadro de ação do respondente	Ação corretiva já realizada	-	-	1	-	1
	Promessa de correção futura	1	5	14	1	21
	Ação contínua de melhoria	1	-	-	1	2
	Não mencionou ação corretiva	-	3	11	7	21
	Promessa futura ou não mencionou	-	2	2	-	4
	Promessa futura, ação contínua ou não mencionou	-	2	-	-	2
Fonte ou responsável pela resposta	Gerente de relacionamento com os clientes	-	2	5	-	7
	Gerente geral	1	1	4	-	6
	Equipe do empreendimento	-	3	-	1	4
	Sem identificação	-	4	17	8	29
	Duas opções de responsáveis	1	2	1	-	4
	Responsável indefinido (vários)	-	-	1	-	1
Total de empreendimentos por grupo		2	12	28	9	51

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

No que tange à gestão de respostas aos comentários negativos, Lee e Song (2010) explicam que as respostas que se caracterizam por serem mais acomodativas, demonstram maior empatia pelas necessidades, opiniões e/ou emoções dos consumidores. Neste tipo de réplica é comum que as organizações apresentem desculpas, compensações ou outras formas de ações corretivas na tentativa de restaurar uma imagem positiva.

Consumidores que são expostos a uma resposta acomodativa mostraram-se mais propensos a avaliar de maneira positiva a empresa, se comparados àqueles que não obtiveram *feedback* algum, conforme constataram Lee e Song (2010). Sendo assim, tais empresas teriam mais chances de terem sua reputação avaliada de forma mais positiva, tanto pelos clientes que publicaram suas reclamações ou



críticas negativas, quanto pelos consumidores em potencial. Algumas respostas acomodativas mostradas a seguir evidenciam este comportamento de maior receptividade às avaliações negativas por parte das empresas:

“Prezado Sr. [nome do hóspede]. Obrigada por disponibilizar parte do seu tempo e responder nossa avaliação. Sua contribuição é muito importante a fim de melhorarmos cada vez mais nossos serviços. Estaremos sempre à disposição. Atenciosamente, [nome do respondente] Gerente Geral”. (4 estrelas)

“Estimado Sr. [nome do hóspede], agradecemos imensamente o tempo disponibilizado em compartilhar conosco as suas impressões acerca de recente estada no [nome do empreendimento]. Nossa unidade passa por uma completa repaginada em sua estrutura, cujo principal objetivo é entregar uma estrutura e um serviço 5 estrelas, que já é marca registrada da [marca do empreendimento]. Será uma alegria tê-lo conosco, o mais breve possível, para que assim seja possível apresentar-lhe a nossa crescente evolução. Cordialmente, [nome do respondente] Coordenador de Recepção [nome do empreendimento]”. (5 estrelas)

Percebe-se a partir das publicações citadas, que as respostas acomodativas por vezes apresentam um estilo de escrita mais formal, o que Sparks et al. (2016) denominaram de “voz profissional”. Este estilo predominou entre as respostas dos empreendimentos de 4 e 5 estrelas. Em contrapartida, o estilo de “voz humana” foi mais frequente nas respostas dos negócios de 2 e 3 estrelas. Esta forma de comunicação teria a característica de ser menos formal e mais “acolhedora”. Na pesquisa realizada por Sparks et al. (2016), os clientes mostraram-se mais favoráveis às respostas que possuíam esta linguagem de conversação. A seguir pode-se visualizar exemplos de respostas acomodativas deste estilo:

“Olá! Agradecemos por sua avaliação. Lamentamos pelos problemas ocorridos durante sua estada conosco. Vamos melhorar nos pontos mencionados”. (4 estrelas)

“Olá Sr. [nome do hóspede]! Estamos fazendo os ajustes necessários para melhor atendê-los. Agradecemos pelo seu comentário. [Nome do empreendimento]” [sic]. (3 estrelas)

Por outro lado, vinte e quatro empresas (47%) adotaram respostas defensivas diante das críticas ou reclamações, e esta situação se fez mais constante entre os negócios classificados com 2 ou 3 estrelas. Em quatro casos houve uma combinação desses dois cenários, predominando em um meio de hospedagem de 3 estrelas respostas mais acomodativas, com alguns episódios de reações defensivas. E o oposto se fez presente em duas empresas de 4 estrelas, e em uma de 3 estrelas (Tabela 3). Como é possível visualizar nas respostas defensivas apresentadas a seguir, por vezes, a culpa dos acontecimentos ocorridos é atribuída à pessoa que publicou a queixa, ou fica evidente o incômodo ou os sentimentos negativos despertados no respondente (raiva ou tristeza):

“Obrigado pela avaliação, pena que não tenha explicado o fato porque parece que foi responsabilidade do hotel, mesmo com todo o empenho concreto demonstrado, a mudança de categoria e os café de cortesia, o acionamento do seguro para que não tenha nenhum prejuízo, mesmo assim a impressão que deixo foi que o evento fosse de nossa responsabilidade” [sic]. (4 estrelas)

“Achamos o comentário do senhor desnecessário e improprio ... pois nossa publicidade é exatamente como fica nas nossas informações e fotografias... é necessário ler bem antes de escolher a opção mas em conta, como o senhor fez” [sic]. (3 estrelas)

“Ficamos tristes pelo seu comentário...”. (3 estrelas)

“Senti até um calafrio em ter hospedados vocês em minha casa por apenas 1 dia e pagando 60 reais na alta estação...” [sic] (2 estrelas)

“Boa noite caro hóspede, desculpe dizer mas concerteza o senhor não esteve nos seus melhores dias e acabou vendo tudo errado e negativo. Que pena porque podia ter aproveitado umas ótimas férias num local aconchegante e familiar como o [nome do empreendimento]. Somos simples, não sujos, somos modestos, não enganadores nem mentirosos, temos camas rústicas e algo antigas sim mas daí a quebrada... De qualquer forma obrigada pela preferência e esperemos que nos visite de novo dessa vez com o astral melhor, combinado?” [sic] (2 estrelas)

Em algumas respostas defensivas, foi comum a demonstração do descontentamento dos representantes dos meios de hospedagem com o anonimato das publicações, como pode ser visualizado nos trechos apresentados a seguir:

“Obrigado pela avaliação, o fato de ter sido anônima já fala por si, mesmo assim continuaremos trabalhando e tentando corrigir eventuais erros”. (4 estrelas)

“Sinceramente eu sei o que somos e como trabalhamos muito para que nossos hóspedes se sintam em casa. Não vou deixar que esses comentários afete a mim ou meus funcionários. Pessoalmente as pessoas são uma coisa, por trás de um computador sem comentário” [sic]. (4 estrelas)

“Anônimo não merece resposta”. (3 estrelas)

“Os anônimos são os heróis do escuro, não merecem resposta”. (3 estrelas)

Este recurso permitido pelo site leva alguns consumidores a extravasarem seus sentimentos negativos, como a raiva ou o arrependimento, de forma mais incisiva. Como explicam Sánchez-García e Currás Pérez (2011), tais sentimentos despertados podem ter efeitos distintos sobre o comportamento do consumidor. Isto



porque a raiva, por envolver uma responsabilidade externa ao problema, atribui ao provedor do serviço a culpa pela experiência negativa. Enquanto o arrependimento estaria relacionado ao sentimento de que o próprio consumidor seria responsável pelo resultado negativo, uma vez que suas escolhas não foram bem conduzidas. E esse sentimento de arrependimento tornaria os consumidores mais propensos a buscarem alertar outros potenciais clientes sobre a experiência negativa.

Outrossim, observa-se que no caso de alguns *reviews* negativos, as reclamações podem ser indevidas ou resultarem de interpretações incorretas sobre o produto adquirido, e as respostas podem funcionar como uma importante chance de esclarecimento sobre os fatos ocorridos. Na pesquisa realizada por Sparks et al. (2016, p. 76), os autores ressaltaram que por meio da leitura das respostas esclarecedoras aos comentários negativos, os consumidores em potencial podem distinguir as inferências negativas verdadeiras, daquelas que são potencialmente equivocadas.

Com relação as ações subsequentes às reclamações, verificou-se que vinte e uma empresas costumam afirmar em suas respostas que tomarão providências futuras, e a mesma quantidade não mencionou qualquer tipo de ação corretiva (Tabela 3). No estudo realizado por Sparks et al. (2016), os consumidores mostraram-se indiferentes com relação ao tempo da ação corretiva, não importando se a empresa já resolveu, se está providenciando as melhorias, ou se a questão será solucionada futuramente.

Todavia, como explicam Lee e Song (2010) embora os consumidores possam considerar a ação corretiva de uma empresa mencionada no ambiente *online*, seria importante demonstrar que os comentários negativos são úteis para a melhoria dos serviços da organização. Isto deve-se ao fato de que as respostas acomodativas costumam gerar resultados mais favoráveis diante de situações negativas.

Sobre os responsáveis pelas respostas, despertou a atenção o fato de que vinte e nove empreendimentos não costumam mencionar o cargo exercido por quem gerencia os comentários *online*. Em seis empresas o próprio gerente geral costuma responder às avaliações, e em outras cinco, o respondente identificou-se como gerente de relacionamento com o cliente. Isto ocorreu nas empresas de 3 a 5 estrelas. Em uma das empresas de 5 estrelas, ambos os cargos de gestão mencionados responderam às avaliações. Na pesquisa realizada por Sparks et al. (2016), o cargo exercido pelo responsável teve pouco efeito sobre a avaliação dos consumidores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada permitiu alcançar o objetivo definido, que seria analisar como as empresas de hospedagem de Natal (RN), de diferentes classificações por estrelas, vêm gerenciando as respostas aos comentários negativos publicados pelos consumidores no *site Booking.com*. Primeiro aspecto identificado consiste

no fato de que apenas 35,8% de um total de 262 empresas localizadas em Natal e que utilizam o *site* analisado, fizeram a opção por adotar a classificação por estrelas. Isto reforça o crescente papel das avaliações dos consumidores, seja por meio de notas ou comentários, para a classificação das empresas nos sites de vendas *online*. Dentre as 94 organizações que compuseram o universo da pesquisa, 34% optaram pela estratégia de não responder aos comentários, e o restante responde de forma seletiva a alguns comentários. E apenas 38,9% do total de avaliações negativas receberam respostas das empresas.

Como ressaltado ao longo da análise dos dados, a estratégia de não responder pode gerar custos de oportunidade, quando a empresa perde a chance de reverter situações negativas relatadas, de se auto aperfeiçoar com base nas críticas e apontamentos feitos, e principalmente, de projetar uma reputação mais positiva junto aos seus consumidores atuais e futuros. E esta atitude foi adotada por um número significativo de empresas com classificação entre 4 e 5 estrelas. Dentre os hotéis de 5 estrelas, 50% optam por não responder, e dentre os de 4 estrelas 42,8% seguiram esta estratégia. Este resultado divergiu do que foi verificado na pesquisa de Lee e Blum (2015), já que estes autores verificaram uma conduta de respostas mais incidente nos grupos de empresas com classificações entre 4 e 5 estrelas. Por outro lado, ao analisar a taxa de respostas aos comentários negativos dentre as empresas que adotam a estratégia de responder a alguns comentários, que Park e Allen (2013) definem como “respondentes pouco frequentes”, verificou-se que os grupos que se destacaram possuem entre 4 e 3 estrelas, representando 51,9%, e 36% das organizações de cada grupo, respectivamente.

Sabe-se que falhas de serviços são inevitáveis em qualquer empresa independentemente de seu porte ou classificação, e que uma das características do produto turístico consiste na subjetividade da experiência. E com efeito, conforme discutido nesse estudo, com a proliferação do eWOM gerado pelos consumidores em diversos canais de interação *online*, os desafios de gerir a reputação corporativa tornou-se ainda maior e mais complexo. Todavia, quando o acompanhamento do eWOM é bem gerenciado, incluindo a elaboração de respostas apropriadas e acomodativas aos comentários (positivos, neutros ou negativos), bem como, a adoção de medidas subsequentes de melhoria com base nas reclamações, isto pode contribuir para a construção de uma boa reputação *online* da empresa, aumentando sua competitividade no mercado de hospedagem. Com relação aos cenários das respostas corporativas, verificou-se que 45% costumam ter uma postura mais acomodativa, predominando esta atitude entre os hotéis de 4 e 5 estrelas. E as empresas de hospedagem que geralmente assumiram uma postura defensiva em suas respostas estão nos grupos com classificação entre 2 e 3 estrelas (47% do total), e têm que lidar com um número maior de comentários negativos no *site* em questão.

Independentemente dos sentimentos negativos por trás dos comentários, as empresas têm a opção de recorrer às respostas mais acomodativas, apresentando desculpas, explicações ou buscando demonstrar que medidas corretivas serão, estão sendo ou já foram providenciadas. Isto porque as respostas



defensivas, principalmente quando demonstram sentimentos negativos, ou atribuem a culpa dos fatos à terceiros ou ao próprio consumidor, podem ter o efeito inverso ao pretendido, que seria melhorar a reputação da empresa, como constataram Lee e Song (2010).

Alguns comportamentos como não mencionar ações corretivas nas respostas aos comentários, não identificar o cargo do responsável pelo *feedback* ao consumidor, e utilizar uma comunicação mais informal foram comuns entre os empreendimentos pertencentes aos grupos de 2 e 3 estrelas. Em certo sentido, mesmo que a empresa não disponha de recursos para contratar funcionários para gerenciarem as respostas aos comentários *online*, a identificação do cargo ou a adoção de uma assinatura padronizada, como fizeram algumas empresas (equipe do empreendimento; nome da empresa, etc.), mostra-se relevante. Tal atitude torna possível ao consumidor insatisfeito identificar o responsável pela resposta, e se necessário for, permite um contato com a empresa futuramente, possibilitando reverter o quadro de insatisfação.

Ressalta-se ainda o fato de que os *sites* das OTAs são importantes canais de distribuição para as empresas de hospedagem, e oferecem oportunidades de comunicação com os consumidores, devendo ser encarados como um meio de potencializar as ações de *marketing* de relacionamento com os clientes, e o aumento das vendas *online*. Ao não adotarem a gestão de respostas, ou ao optarem por conduzi-la de maneira seletiva ou inadequada, as empresas podem ter que lidar com os efeitos negativos que tal estratégia trará em decorrência do sistema de avaliações adotado por estes *sites*. Isto porque, conforme discutido, aquelas empresas com melhores notas e com mais avaliações, acabam recebendo maior destaque na visualização durante as buscas feitas pelos consumidores no ambiente de compras *online*. Nesse contexto, uma vez que a influência do eWOM sobre outros potenciais consumidores é incontestável (Litvin et al., 2018; Chen & Xie, 2008), torna-se estratégico para a gestão da reputação online que as organizações incentivem seus clientes a avaliarem e publicarem suas recomendações, tanto em sites de turismo, quanto nas mídias sociais. Como corroborado na pesquisa realizada por Liu et al. (2015), ter uma estratégia de respostas direcionadas pode contribuir positivamente para as classificações dos empreendimentos nos *sites* das OTAs, sendo ineficaz, portanto, não responder ou apenas dar respostas eventuais.

Presume-se ainda que as organizações perderiam a oportunidade de realizar melhorias em seus produtos e/ou serviços, a partir da identificação de suas falhas no caso do eWOM negativo, bem como, deixariam de realizar ações de engajamento de seus clientes com a marca, promovendo, agradecendo e/ou reforçando os comentários positivos. Ademais, deve-se considerar o fato de que as avaliações dos clientes influenciam nas notas e na posição de destaque que as empresas terão nas listas de busca dos *sites* das OTAs. E como constatado na pesquisa de Liu et al. (2015), os empreendimentos que são mostrados nas primeiras posições tendem a ser naturalmente considerados previamente pelos compradores *online* em potencial. Trata-se, contudo, de uma pesquisa

exploratória inicial que não tem a pretensão de esgotar o assunto. Para uma melhor compreensão da conduta destas empresas, e das decisões tomadas com relação à gestão de respostas ao eWOM negativo, sugere-se a realização de pesquisas futuras que envolvam a coleta de dados junto aos gestores (ou colaboradores) que lidem com esta função nas empresas em questão, ou que expandam essa discussão para a perspectiva de outros atores envolvidos neste processo. Propõe-se ainda que outros estudos sejam conduzidos para conhecer a percepção dos consumidores sobre os comportamentos de respostas considerados eficientes na realidade do mercado brasileiro.

REFERÊNCIAS

- Balaji, M. S., Khong, K. W., & Chong, A. Y. L. (2016). Determinants of negative word-of-mouth communication using social networking sites. *Information & Management*, 53(4), 528-540.
- Blal, I., & Sturman, M. C. (2014). The differential effects of the quality and quantity of online reviews on hotel room sales. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(4), 365-375.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609-623.
- Cantalops, A. S., & Salvi, F. (2014). New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 41-51.
- Chen, Y. F., & Law, R. (2016). A review of research on electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17(4), 347-372.
- Cheung, C. M., & Lee, M. K. (2012). What drives consumers to spread electronic word of mouth in online consumer-opinion platforms. *Decision Support Systems*, 53(1), 218-225.
- Dellagnelo, E. H. L; & Da Silva, R. C. (2005). Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na Administração. In: Vieira, M. M. F.; & Zouain, D. M. (Orgs.) (2005). *Pesquisa Qualitativa em Administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 97-118.
- Filieri, R., Raguseo, E., & Vitari, C. (2018). What moderates the influence of extremely negative ratings? The role of review and reviewer characteristics. *International Journal of Hospitality Management*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.07.013>
- Fu, J. R., Ju, P. H., & Hsu, C. W. (2015). Understanding why consumers engage in electronic word-of-mouth communication: Perspectives from theory of planned behavior and justice theory. *Electronic Commerce Research and Applications*, 14(6), 616-630.
- Ho-Dac, N. N., Carson, S. J., & Moore, W. L. (2013). The effects of positive and negative online customer reviews: do brand strength and category maturity matter?. *Journal of Marketing*, 77(6), 37-53.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38-52.



- Kim, S. J., Wang, R. J.-H., Maslowska, E., & Malthouse, E. C. (2016). "Understanding a fury in your words": The effects of posting and viewing electronic negative word-of-mouth on purchase behaviors. *Computers in Human Behavior*, 54, 511–521.
- Lee, H., & Blum, S. C. (2015). How hotel responses to online reviews differ by hotel rating: an exploratory study. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 7(3), 242-250.
- Lee, Y. L., & Song, S. (2010). An empirical investigation of electronic word-of-mouth: Informational motive and corporate response strategy. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1073-1080.
- Li, C., Cui, G., & Peng, L. (2017). The signaling effect of management response in engaging customers: A study of the hotel industry. *Tourism Management*, 62, 42-53.
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2018). A retrospective view of electronic word of mouth in hospitality and tourism management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (1), 313-325.
- Liu, Z., & Park, S. (2015). What makes a useful online review? Implication for travel product websites. *Tourism Management*, 47, 140-151.
- Liu, X., Schuckert, M., & Law, R. (2015). Can response management benefit hotels? Evidence from Hong Kong hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(8), 1069-1080.
- Melián-González, S., Bulchand-Gidumal, J., & González López-Valcárcel, B. (2013). Online customer reviews of hotels: As participation increases, better evaluation is obtained. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(3), 274-283.
- OTA Insight (2019). *Navigating the changing distribution landscape in 2018*. Recuperado de: <https://www.otainsight.com/resources/downloads/navigating-distribution-landscape>
- Park, S. Y., & Allen, J. P. (2013). Responding to online reviews: Problem solving and engagement in hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 64-73.
- Park, C., & Lee, T. M. (2009). Information direction, website reputation and eWOM effect: A moderating role of product type. *Journal of Business Research*, 62(1), 61-67.
- Petry, T. R. E., Pickler, C. de M., & Tomelin, C. A. (2016). A percepção dos hóspedes de negócios quanto ao desempenho da qualidade dos serviços prestados nos hotéis de Florianópolis: uma análise a partir do conteúdo gerado no website Booking.com. *Turismo-Visão e Ação*, 18(2), 327-352.
- Pimentel, D. (2015). Os guest reviews no processo de decisão de reserva num hotel: o caso português. (Dissertação de Mestrado em Turismo). *Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril – Portugal*, 162 p.
- Sánchez-García, I., & Currás-Pérez, R. (2011). Effects of dissatisfaction in tourist services: The role of anger and regret. *Tourism Management*, 32(6), 1397-1406.
- 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.
- Silva, D. S. da, Mendes-Filho, L., & Corrêa, C. (2017). Comentários de Viagem na Internet: Fatores que influenciam a intenção de escolha de um destino de viagem. *Pasos - Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 15(1), 229-244.

- Sparks, B. A., So, K. K. F., & Bradley, G. L. (2016). Responding to negative online reviews: The effects of hotel responses on customer inferences of trust and concern. *Tourism Management*, 53, 74-85.
- Standing, C., Tang-Taye, J. P., & Boyer, M. (2014). The impact of the Internet in travel and tourism: A research review 2001–2010. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(1), 82-113.
- Thomaz, J. C.; & Brito, E. P. Z. (2010). Reputação Corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 14(2), 229-250.
- Wang, D., Xiang, Z., & Fesenmaier, D. R. (2014). Adapting to the Mobile World: A Model of Smartphone Use. *Annals of Tourism Research*, 48, 11-26.
- Xiang, Z., Wang, D., O'Leary, J. T., & Fesenmaier, D. R. (2015). Adapting to the Internet: trends in travelers' use of the web for trip planning. *Journal of Travel Research*, 54(4), 511-527.
- Yang, J., & Mai, E. S. (2010). Experiential goods with network externalities effects: An empirical study of online rating system. *Journal of Business Research*, 63(9-10), 1050-1057.
- Yin, D., Bond, S., & Zhang, H. (2014). Anxious or angry? Effects of discrete emotions on the perceived helpfulness of online reviews. *MIS Quarterly*, 38(2), 539-560.
- Zhang, Z., Zhang, Z., & Yang, Y. (2016). The power of expert identity: How website-recognized expert reviews influence travelers' online rating behavior. *Tourism Management*, 55, 15-24.

Contribuição dos autores:

Cibelle Batista Gondim: Resumo; abstract; introdução; objetivo; revisão de literatura; procedimentos metodológicos; coleta, tratamento e análise dos dados; descrição e interpretação dos resultados; considerações finais; recomendações; e organização das referências.

Maria Valéria Pereira De Araújo: Orientação e revisão final de todo o artigo.

