

Daniella-Lee Moreira da Silva

2º Ciclo de Estudos em Turismo

Facebook – canal de reclamações dos clientes hoteleiros

2013

Orientador: Professor Doutor Pedro Quelhas Brito (FEP-UP)

Classificação: 16 Ciclo de estudos: 2

Dissertação: Facebook – canal de reclamações dos clientes hoteleiros

RESUMO

As redes sociais revolucionaram não só a interação entre as pessoas, mas também a forma como as empresas interagem com os consumidores. São uma plataforma de expressão do cliente, onde a sua voz pode ser ouvida em qualquer lugar do mundo, por essa mesma razão a indústria hoteleira têm abraçado esta ferramenta como sendo indispensável para o seu sucesso.

Um dos impactos principais da crescente utilização de redes sociais é a facilidade abundante com que os clientes deixam os seus comentários no espaço *online*. O que poderá levar a dois resultados diferentes, enquanto um comentário positivo pode ajudar o hotel a gerar negócios, um negativo poderá fazê-lo perder clientes. Desta forma, é importante que a empresa esteja presente nas mesmas plataformas onde estes comentários surgem, abordando os negativos e alcançando os seus clientes.

O objetivo principal e mais óbvio da utilização das redes sociais por parte da indústria hoteleira é o serviço ao consumidor, e o Facebook tornou-se, assim, um excelente veículo para resolução de reclamações e enquanto plataforma de melhorar o relacionamento entre o hotel e os seus hóspedes.

O principal objetivo trabalho é o estudo da plataforma Facebook enquanto canal de reclamações de clientes hoteleiros, analisando e caracterizando as reclamações e o tratamento das mesmas pelas organizações turísticas.

O estudo empírico foi baseado em dados coletados a partir de 20 de Dezembro de 2012 a 20 de Julho de 2013, utilizando as páginas de Facebook de três cadeias hoteleiras internacionais, sendo elas *Riu Hotels & Resorts*, *Marriott Hotels & Resorts* e *Hilton Hotels & Resorts*.

A sua contribuição passa por destacar a importância de se lidar de forma rápida e assertiva com as reclamações *online*, procurando a satisfação do consumidor. Num sentido prático, as características apresentadas irão ajudar os hotéis a gerir as suas páginas de Facebook de uma forma pró-ativa para que as necessidades dos clientes possam ser atendidas.

Palavras-chave: redes sociais, Facebook, hotelaria, *CRM*, reclamações

ABSTRACT

Social media websites have revolutionized not only the interaction between people, but also how businesses interact with consumers. It's a platform for the customer's voice, and that voice can be heard anywhere in the world, therefore hospitality industry has embraced social media as an indispensable tool.

One of the core impacts of the growing usage of social media is the importance of how easily and abundantly customers leave their reviews in the *online* space. This can lead to two different results, while a positive review can help the hotel generate business, a negative one can make them loose customers. For this not to happen the company must be present where the reviews are written, addressing the negative ones by reaching to the customer.

Customer service is the most obvious way for hospitality industry to use social media, and Facebook is a great vehicle for resolving customer's complaint or to enhance the relationship between the hotel and its customers.

The main purpose of this work is to study the platform Facebook as a channel of hospitality customer's complaints, analyzing and characterizing the complaints and the treatment they receive from the tourism organizations.

The empirical study was based on data collected from the 20th December 2012 to the 20th July 2013, from the Facebook Pages of three major international chains, the ones chosen where Riu Hotels & Resorts, Marriott Hotels & Resorts and Hilton Hotels & Resorts.

Its contribution is to highlight the importance of dealing in a correct manner with *online* complaints, in order to obtain customer's satisfaction. In a practical form the characteristics presented will help hotels manage their Facebook Pages in a proactive way so that customer's needs can be met.

Keywords: social media, Facebook, hospitality, *CRM*, complaints

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Definições de CRM.....	21
Tabela 2 – Escolha de Cadeias Hoteleiras.....	52
Tabela 3 – NR de <i>posts</i> pelos administradores.....	64
Tabela 4 – NR de <i>posts</i> de fãs e visitantes	65
Tabela 5 - Reclamações.....	66
Tabela 6 - Género dos reclamantes.....	67
Tabela 7 – Cadeia hoteleira x género dos reclamantes.....	67
Tabela 8 – Cadeia hoteleira x categorias agregadas	69
Tabela 9 – Cadeia hoteleira x resposta à reclamação	70
Tabela 10 – Género do reclamante x reação a resposta.....	72
Tabela 11 – Categoria reserva	74
Tabela 12 – Categoria receção	75
Tabela 13 – Categoria restaurante	76
Tabela 14 – Categoria bar.....	77
Tabela 15 – Categoria <i>room-service</i>	78
Tabela 16 – Categoria pequeno-almoço	79
Tabela 17 – Categoria quarto.....	80
Tabela 18 – Categoria wc	81
Tabela 19 – Categoria andares.....	81
Tabela 20 – Categoria áreas comuns	82
Tabela 21 – Categoria serviços complementares	83
Tabela 22 – Categoria reclamações gerais	84
Tabela 23 – Categoria da reclamação x Reação à resposta	86
Tabela 24 – Resposta à reclamação x reação à resposta.....	87
Tabela 25 – ANOVA – Fãs de página e restantes variáveis (p-valor)	88
Tabela 26 – Verificação de hipóteses	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustração 1 – Chegadas internacionais de turismo 1950-2012	166
Ilustração 2 – Receitas internacionais de turismo	16
Ilustração 3 – Gap model of Service Quality	32
Ilustração 4 – Service Quality and Recovery Processes	38
Ilustração 5 – Modelo de estratégias de recuperação de serviços	39
Ilustração 6 – Mapa mundial de redes sociais	47
Ilustração 7 – Processo de pesquisa em marketing, adaptado de kotler (2006)	511

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Fãs nas páginas de Facebook	61
Gráfico 2 – Nº de pessoas que mencionam as páginas	62
Gráfico 3 – Interação – <i>posts</i> pelos administradores	64
Gráfico 4 - Interação – <i>posts</i> de fãs e visitantes	66

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Print screen hilton hotels & resorts (21.11.12)	106
Anexo 2 – Print screen marriott hotels & resorts (21.11.12).....	1077
Anexo 3 – Print screen riu hotels & resorts (21.11.12).....	1088
Anexo 4 – Lista de categorias.....	1099
Anexo 5 – Análise semântica - reserva	11111
Anexo 6 – Análise semântica - recepção.....	1122
Anexo 7 – Análise semântica - restaurante	1133
Anexo 8 –Análise semântica - bar	1144
Anexo 9 – Análise semântica – room-service	1155
Anexo 10 – Análise semântica – pequeno-almoço.....	1166
Anexo 11 – Análise semântica - quarto.....	1177
Anexo 12 – Análise semântica - wc	1188
Anexo 13 – Análise semântica - andares.....	1199
Anexo 14 – Análise semântica – áreas comuns	12020

Anexo 15 – Análise semântica – serviços complementares	1211
Anexo 16 – Análise semântica – reclamações gerais	1222
Anexo 17 – Exemplo reclamação com reação positiva.....	12323
Anexo 18 – Exemplo reclamação com reação negativa.....	1244
Anexo 19 – Exemplo reclamação com reação neutra.....	1245

LISTA DE ACRÓNIMOS

CRM – *Customer Relationship Management*

IBM - *International Business Machines*

OMT – *Organização Mundial do Turismo*

PIB – *Produto Interno Bruto*

SDN – *Sociedade das Nações*

SPSS - *Statistical Package for the Social Science*

TICS – *Tecnologias da informação e Comunicação*

WTTC - *World Travel & Tourism Council*

SUMÁRIO

RESUMO.....	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE DE TABELAS	4
ÍNDICE DE FIGURAS	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	5
ÍNDICE DE ANEXOS.....	5
LISTA DE ACRÔNIMOS.....	6
I. INTRODUÇÃO.....	8
II. CRM EM HOTELARIA.....	13
III. AS REDES SOCIAIS.....	41
IV. METODOLOGIA.....	50
V. RESULTADOS.....	61
VI. CONCLUSÕES.....	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95

I - INTRODUÇÃO

1. ENQUADRAMENTO

O desenvolvimento da Internet e Web 2.0 tem permitido nas últimas décadas um crescimento exponencial de ferramentas que permitem aos seus usuários criar e distribuir o seu próprio conteúdo *online*. São consideradas ferramentas de colaboração em massa uma vez que permitem aos utilizadores participar ativa e simultaneamente em produzir, consumir e difundir informações e conhecimentos que são distribuídos *online*. A comunicação das organizações deixou de ser um processo unilateral passando a bilateral, onde o consumidor através dos *social media* tem uma participação ativa e o poder de ditar as suas próprias "regras". (Wang & Fesenmaier, 2004a)

Pode-se afirmar que as ferramentas da Web 2.0 ajudam a explorar todo o potencial do conceito genuíno da Internet, enquanto rede das redes que é criada e existe para os seus usuários. O conteúdo e informação que se geram têm um enorme impacto não apenas sobre o perfil, as expectativas, o comportamento e a tomada de decisão dos utilizadores mas também nos modelos de e-business que as empresas têm de desenvolver e adaptar a esta nova realidade. (Recuero, 2008)

Muitas organizações veem o uso das comunidades *online* como uma ferramenta de marketing rentável a partir das quais conseguem retirar vários benefícios. Em primeiro lugar, através da monitorização das conversas e *feedbacks* dos seus clientes conseguem obter uma grande quantidade de comentários a respeito dos seus produtos/serviços e das suas marcas. Isto permite resolver rapidamente problemas que possam surgir e trabalhar em melhorar o seu desempenho. Em segundo lugar, estas comunidades fornecem um recurso em tempo real sobre as tendências do mercado e necessidades dos consumidores, o que permite direccionar os seus esforços de marketing e publicidade. Em terceiro, as empresas podem observar se as suas marcas estão adequadas ao estilo de vida dos seus clientes, e aprender quais as características e recursos dos seus produtos/serviços que as tornam especiais e únicas em comparação aos seus concorrentes. (Kozinets, 1999)

A indústria do turismo não é uma exceção, e tem-se adaptado a estas mudanças. Uma vez que a informação é a alma desta indústria, o uso e alastramento de tecnologias Web

2.0 têm um impacto substancial tanto na procura como na oferta turística. (Wang, Yu, & Fesenmaier, 2002)

Os *sites* de redes sociais têm tido um enorme impacto sobre a forma como os turistas criam, organizam e consomem as experiências turísticas. Muitos preferem ter a tranquilidade da confiança noutros utilizadores com perfil semelhante ao seu de que a viagem, itinerário e hotéis que escolheram são os melhores. Uma vez que a partilha de experiências de viagem numa rede social pode inspirar os outros utilizadores nas suas próprias viagens, as organizações procuram desenvolver novos modelos de presença *online*, com ferramentas que permitem aos utilizadores colaborar uns com outros e até organizar as suas reservas. (Pearo, Walker, Johnson, & McGuire, 2010)

É possível ver a importância das redes sociais na indústria do turismo através de alguns dados apresentados por Four Pillars Hotel (2012), onde se apresentam os seguintes valores:

- 92% dos consumidores dizem confiar no passa-palavra e recomendações de amigos e familiares acima de qualquer forma de publicidade.
- 70% dos consumidores globais dizem que os comentários e classificações *online* são a segunda forma de publicidade em que mais confiam.
- 52% dos utilizadores do Facebook afirmam que as fotos dos seus amigos os influenciaram na escolha e planos de viagem.
- 48% mantêm os seus planos originais, os outros 52% que utilizam as redes sociais como fonte de pesquisa alteram os seus planos de viagem.
- 46% dos turistas postam comentários e avaliações *online* após as suas férias.
- 76% dos turistas postam fotos das suas férias nas redes sociais.
- 55% gostam de páginas específicas relacionadas com a sua viagem.

As organizações turísticas estão a lidar com o impacto que a internet está a ter sobre a distribuição dos seus serviços e produtos e na gestão das suas mensagens de *branding*. Esta evolução fez com que estas indústrias tivessem que mudar as suas estratégias tecnológicas e de comunicação para se manterem competitivas no mercado atual. (Wang & Fesenmaier, 2004b)

No entanto, essa mudança tem de ser feita com precaução, examinando sempre o seu verdadeiro impacto. Uma vez que existem dois lados no uso das redes sociais, primeiro podem ser uma ferramenta valiosa para recolher *feedback* dos consumidores e manter os clientes habituais através da criação de relacionamentos eficazes e que reforcem a lealdade dos mesmos. Por outro lado, têm o potencial de destruir a fé dos consumidores e até o valor da marca, Kasavana (2010) demonstra isso afirmando:

“Embora as redes sociais possam ajudar a fortalecer a lealdade e satisfação dos clientes, podem também levar injustamente a um lado negativo, informações incorretas e críticas indevidas. (...) Uma rede social oferece uma oportunidade para as empresas de turismo conquistarem uma vantagem competitiva através da análise de comentários enviados, contemplando conselhos construtivos maximizando a experiência dos hóspedes.”

Como uma organização não consegue em todo o momento satisfazer e alcançar as expectativas de todos os consumidores estes comentários negativos vão sempre existir, o importante é a marca estar presente nessas mesmas plataformas e tomar as ações necessárias sobre os mesmos em tempo útil. (Wooden, 2011)

Mesmo os clientes que normalmente não reclamariam diretamente na organização têm agora uma oportunidade de expressar o seu ponto de vista, até de forma anónima. Cada vez mais esses mesmos turistas fazem as suas reservas *online*, e os comentários que aparecem nas avaliações dos hotéis podem influenciar em muito a sua tomada de decisão. E em vários casos os comentários ficam disponíveis durante muitos anos, e é por isso importante a organização focar a sua atenção sobre os mesmos de forma a fazer uma melhor gestão de reclamações. (Sparks & Browning, 2010)

Este estudo foi conduzido para analisar a situação atual da rede social Facebook¹, enquanto ferramenta *online* na estratégia de marketing de cadeias hoteleiras. Categorizar que reclamações são expostas nesta plataforma e a utilização das mesmas pelas organizações enquanto serviço e acompanhamento dos seus hóspedes.

¹ www.Facebook.com

2. ÂMBITO E OBJECTIVOS

O presente trabalho insere-se no contexto em cima descrito e o objetivo principal trabalho é o estudo da plataforma Facebook enquanto canal de reclamações de clientes hoteleiros, analisando e caracterizando as reclamações e o tratamento das mesmas pelas organizações turísticas.

A investigação é feita utilizando três estudos casos de cadeias hoteleiras internacionais: *Marriott Hotels & Resorts*, *Hilton Hotels & Resorts* e *Riu Hotels & Resorts*.

3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

No sentido de concretizar os objetivos propostos, são delineadas as seguintes questões de investigações:

- 1) Como é utilizado o Facebook pelos consumidores de forma a exprimirem a sua insatisfação em relação à prestação de serviços/produtos?
- 2) Como lidam as organizações com a exposição de reclamações através das suas páginas de Facebook?
- 3) Que medidas deviam as organizações adotar um tratamento mais eficaz na gestão de reclamações?

Para melhor responder a estas questões foram definidas e analisadas relações entre as variáveis recolhidas através dos casos de estudo.

4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Para a concretização dos objetivos traçados o presente estudo encontra-se dividido em quatro partes:

- Na primeira parte (Capítulos 2 e 3) apresenta-se uma revisão da bibliografia consultada, utilizada enquanto enquadramento teórico a toda a investigação realizada. Os principais temas a abordar estão relacionados com a indústria do turismo, marketing de relacionamento, CRM, criação de valor, satisfação e qualidade, falhas e recuperação de serviço, TICS, *social media* e Facebook.
- Na segunda parte (Capítulo 4) relativo à metodologia, é descrito o processo de investigação utilizado, nomeadamente no que diz respeito à definição de

amostra, à escolha das variáveis e as técnicas de análise e estatísticas aplicadas aos dados recolhidos;

- Na terceira parte (Capítulo 5) são apresentados os resultados obtidos na recolha dos dados e é feito o teste às hipóteses em investigação;
- Na última parte (Capítulo 6) são apresentadas as principais conclusões, recomendações e limitações deste trabalho, sendo também referenciada a bibliografia que suportou o mesmo;

II – CRM EM HOTELARIA

1. INTRODUÇÃO

Para atingir os objetivos propostos neste trabalho é essencial uma revisão teórica dos conceitos relacionados com o assunto a ser desenvolvido.

Pelo que neste capítulo serão desenvolvidos os seguintes temas principais:

- A indústria do turismo e o seu crescimento
- Marketing de relacionamento
- CRM: gestão de relacionamento com o cliente
- Criação de valor
- Satisfação e qualidade de serviço
- Falhas e recuperação do serviço

2. A INDÚSTRIA DO TURISMO E O SEU CRESCIMENTO

A. DEFINIÇÃO DE TURISMO

É difícil encontrar uma definição exata de Turismo, em 1942, os suíços Hunziker e Kraft definiram turismo como “a soma dos fenómenos e das relações resultantes da viagem e da permanência de não-residentes, na medida em que não leva à residência permanente e não está relacionada a nenhuma atividade remuneratória”. Esta foi a base de definições posteriores. (*cit. por* Ansarah, 2000)

Segundo Barreto (2008),

“ (...) Trata-se de algo mais complexo do que um simples negócio ou comércio [...] o turismo é uma amálgama de fenómenos e relações, fenómenos que surgem por causa do movimento de pessoas e sua permanência em vários destinos. Há no turismo um elemento dinâmico – a viagem – e um elemento estático – a estada.”

Numa perspetiva económica pode-se afirmar que turismo “abrange todas as deslocações de pessoas, quaisquer que sejam as suas motivações, que obriguem ao pagamento de prestações e serviços durante a sua deslocação e permanência temporária fora da sua residência habitual.” (Cunha, 1997)

Outra definição, que foi aceite do ponto de vista formal pela OMT, foi a de De La Torre (*cit. por* Ansarah, 2000) que afirma:

“Turismo é a soma de relações e de serviços resultantes de uma mudança de residência temporária e voluntária motivada por razões alheias a negócios ou profissionais”

Em 1994, surgiu uma definição pela OMT que formaliza todos os aspetos das atividades turísticas onde se afirma que:

“Turismo compreende as atividades desenvolvidas por pessoas ao longo de viagens e estadas em locais situados fora do seu enquadramento habitual² por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, para fins recreativos, de negócios e outros”.

B. DEFINIÇÃO DE TURISTA

Tal como aconteceu com a definição de turismo, a definição de turista também sofreu várias alterações e vertentes.

Inicialmente a palavra era utilizada unicamente para referir aqueles que viajavam apenas por puro prazer, como por exemplo para aumentar os seus conhecimentos. A própria natureza da viagem turística identificava-se com o facto de as pessoas quererem conhecer as particularidades e a maneira de viver dos outros povos, as suas tradições, mas também era a descoberta de novas paisagens, do pitoresco ou do carácter histórico dos aglomerados urbanos. (Cunha, 2001)

Como se referiu anteriormente a expressão turista começou a ser utilizada para descrever aqueles que “viajavam por prazer”, mas atualmente tem um sentido mais amplo. O mesmo autor afirma que a palavra turista refere-se às pessoas que se deslocam para fora da sua residência habitual. Para tal, convém desde já fazer referência aos dois elementos que integram o conceito de turista: a deslocação e a residência, mas nem todos podem ser considerados como turistas, por exemplo os que vivem nos arredores dos centros urbanos e têm de se deslocar para estes por razões profissionais ou pessoais. Logo, falta um terceiro elemento: o da duração de permanência, e para que uma pessoa possa ser considerada turista é necessário que se desloque para um local diferente da sua

² certa zona em redor do seu local de residência, bem como os locais visitados com uma certa frequência.

residência habitual e aí tenha uma certa permanência nunca menos de 24 horas. (Cunha, 1997)

Contudo, nesta definição fica de fora um elemento indispensável para a definição de turista ficar completa, a remuneração. Dessa forma a Comissão Económica da SDN considerou as definições anteriores imprecisas e que não consideravam o último elemento mencionado, decidiu assim enumerar as categorias de pessoas que deveriam ou não considerar-se como turistas.

Assim considerou como turistas:

- As pessoas que realizam uma viagem por prazer, por razões familiares ou por saúde;
- As pessoas que se deslocam para realizar reuniões ou missões de toda a espécie: científicas, administrativas, desportivas, etc...
- As pessoas que se deslocam para viagens de negócios;
- Os visitantes em cruzeiros marítimos mesmo quando a sua duração de permanência seja inferior a 24 horas.

Por outro lado não eram considerados turistas:

- As pessoas com ou sem contrato de trabalho, que chegam a um país para ocupar um emprego ou exercerem uma atividade profissional;
- As pessoas que vão fixar o seu domicílio nesse país;
- Os estudantes e jovens que vivem em residências escolares;
- Os visitantes em trânsito sem paragem no país, mesmo que a travessia dure mais que 24 horas.

Já a OMT define turista como “toda a pessoa sem qualquer distinção de raça, sexo, língua ou religião que visita outro local diferente da sua residência habitual e nele permaneça no mínimo um prazo de 24 horas e máximo de seis meses cuja finalidade e objetivo é unicamente o lazer, turismo, recreio, saúde, negócios, estudos e nunca o propósito de imigração.”

C. O PESO DO TURISMO NO MUNDO

Ao longo das últimas seis décadas, o turismo tem registado crescimento e diversificação contínua, tornando-se um dos sectores de mais rápido crescimento no Mundo. O

aumento do rendimento disponível, as motivações para viajar, acompanhado pelo crescimento continuado dos mercados tradicionais e emergentes, das mudanças tecnológicas e sociais, demográficas, da diversificação de destinos e liberalização do sector, têm permitido um aumento significativo da procura. Na ilustração 1 é possível verificar, segundo dados recolhidos pela OMT, que o número de chegadas internacionais demonstra um crescimento exponencial ao longo de 62 anos, de apenas 25 milhões de chegadas internacionais em 1950 para 942 milhões em 2010. Em 2012 esse número ultrapassou pela primeira vez na história o bilhão de chegadas. (UNWTO - World Tourism Organization)

ILUSTRAÇÃO 1 – CHEGADAS INTERNACIONAIS DE TURISMO 1950-2012 (UNWTO - WORLD TOURISMO ORGANIZATION)

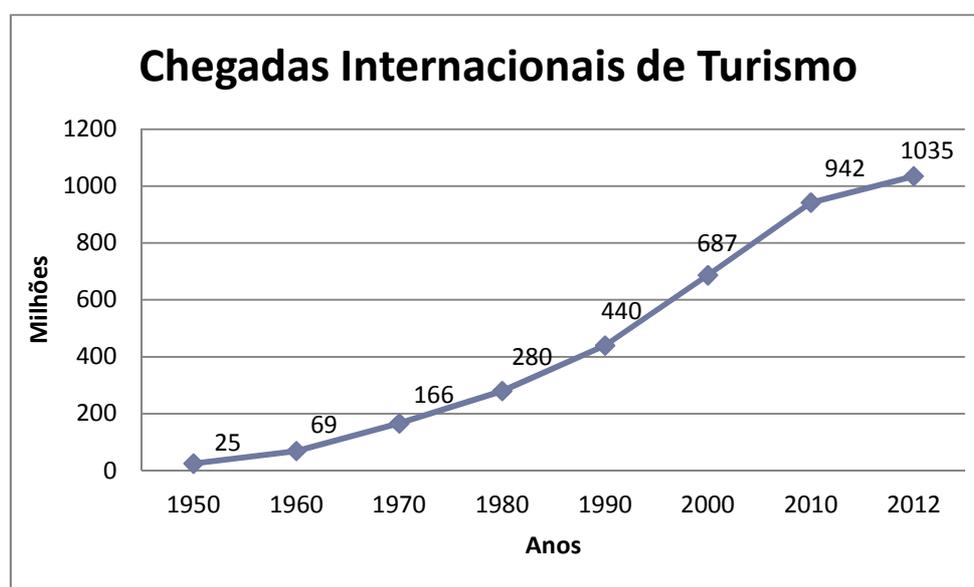


ILUSTRAÇÃO 2 – RECEITAS INTERNACIONAIS DE TURISMO (UNWTO - WORLD TOURISMO ORGANIZATION)

Receitas Internacionais de Turismo	
Anos	1000 Milhões de euros
1980	76.50
1990	207
2000	515
2005	546
2010	700
2011	743

A evolução verificada nos últimos anos, quer no turismo internacional, quer ao nível de algumas economias relevantes, bem como a confiança para o desempenho das economias emergentes, melhoraram significativamente as perspetivas futuras para o sector turístico. De acordo com as previsões do WTTC, em 2020, prevê-se que o sector do turismo representará cerca de 9.6% do PIB mundial, 9.2% do emprego total (303 milhões de pessoas) e 5.2% das exportações totais.

3. MARKETING DE RELACIONAMENTO

A indústria do turismo tem uma característica essencial que é ser centrada em pessoas. Neste aspeto o marketing enfrenta um novo paradigma, o marketing de relacionamento. O foco deixa de ser atrair consumidores novos para manter os consumidores atuais e dar importância à relação que se mantém com eles. A base do marketing de relacionamento são precisamente as relações, a manutenção das relações entre a companhia e os restantes atores que fazem parte do seu microambiente. O importante é criar lealdade do consumidor de forma a estabelecer uma relação forte e que se mantenha a longo-prazo. (Grönroos, 1994)

O conceito de marketing de relacionamento começa a ter uma maior importância a partir da década de 1990, e surgiu da necessidade que a reformulação da relação entre os consumidores e as empresas provocou no mercado. A informação disponível é cada vez maior, bem como a concorrência existente, assim os consumidores começaram a assumir uma posição privilegiada no que diz respeito ao momento de compra/venda. Passaram a definir o significado de “valor” e assim ter um maior controle no que diz respeito à sua relação com as organizações. As empresas passaram a construir os seus produtos e serviços em função das exigências dos consumidores, criando relacionamentos reais de interação empresa-cliente. (Kotler, Kartajaya, & Setiwan, 2010)

Berry (2002) foi um dos precursores do conceito de marketing de relacionamento, sustentou que a atração de novos consumidores é uma fase intermediária, uma vez que a solidificação dos relacionamentos e a criação de lealdade deveria ser a razão principal das atividades de marketing. Assim define marketing de relacionamento com a atração,

manutenção e aprimoramento das relações com os clientes, transformando consumidores indiferentes a leis.

Marketing de relacionamento é a construção de relações satisfatórias de longo-prazo, entre consumidores, fornecedores e distribuidores, de forma a conquistar a sua preferência e manter as relações comerciais. Isto permite a configuração de um ativo exclusivo da organização chamado “rede de marketing”. Uma rede de marketing é formada pela empresa e por todos aqueles que a apoiam. (Kotler , 1998)

Para Evans e Laskin (1994), o marketing de relacionamento é “um processo onde a firma constrói alianças de longo prazo”. Neste pensamento pressupõe-se que exista interatividade, conectividade e criatividade para ter o cliente enquanto parte integrante na estratégia da organização e no planeamento de produtos/serviços de valor. Este tipo de marketing define-se pelas parcerias que são estabelecidas com os clientes e com todos os que influenciam a sua satisfação, por meio de programas de relacionamentos sustentados através de dados de marketing utilizando-se vias de comunicação acessíveis para atingir todos os intervenientes.

Todos os conceitos incluem uma ideia central do marketing de relacionamento que é a construção e o desenvolvimento de relações entre as marcas e os seus consumidores, enquanto indivíduos com vontade própria e necessidades específicas. (Dionísio, Rodrigues, Faria, Nunes, & Canhoto, 2009)

Segundo Kotler (1998) o estabelecimento de um programa de marketing de relacionamento inclui as seguintes etapas:

- Identificar clientes-chave;
- Designar um gestor de relacionamento habilitado a cada cliente-chave;
- Desenvolver uma descrição clara sobre as tarefas dos gestores de relacionamentos, que inclua objetivos, responsabilidades e critérios para avaliação;
- Indicar um gestor superior, para supervisionar os gestores de relacionamentos. A sua função passa por aumentar a eficácia dos seus subordinados;
- Cada gestor de relacionamento deverá desenvolver um plano a longo-prazo e um plano anual de relacionamento com clientes;

Para Gordon (*cit. por* Brandão, 2005) “o marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento dos seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

O marketing de relacionamento procura criar um novo valor para o cliente, trazendo vantagens para ambos os intervenientes. Isto implica que a empresa se organize definindo a sua estratégia de marketing focando-se no cliente. O mesmo passa a ser reconhecido a longo-prazo e não apenas no momento da compra. (Boogmann, 2000)

Para Dias *et al* (2003), marketing de relacionamento é o processo pelo qual a empresa constrói um relacionamento a longo-prazo com os seus clientes potenciais e efetivos, e em que ambas as partes são direcionadas para um grupo de objetivos específicos. Os objetivos são: entender as necessidades do cliente; tratá-lo como parceiro; assegurar que os funcionários cumpram as necessidades dos clientes habilitando-os de poder de ação; fornecer aos compradores a melhor qualidade possível.

A. COMPONENTES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Gordon (1998) (*cit. por* Olbrzymek & Olbrzymek, 2004) afirma que “as empresas devem ser organizadas em função dos clientes que escolheram (...), e que todas as tecnologias e processos auxiliem a empresa a aprimorar o relacionamento com o cliente e com os outros *stakeholders*.” Na finalidade o objetivo de uma empresa é conseguir alinhar estes aspetos com os seus clientes e participantes.

Assim o mesmo autor define oito componentes essenciais do marketing de relacionamento:

- 1) Cultura e Valores – As empresas podem possuir cultura e valores diferentes mas devem adequar as suas características de forma a maximizar as transações entre clientes internos e externos. A cultura e valores da empresa devem estar bem definidos de forma a criar relacionamentos duradouros.
- 2) Liderança – É uma peça fundamental em qualquer organização, uma vez que é a partir da mesma que se constrói, implementa e mantém programas de marketing de relacionamento. A liderança é responsável pela criação e partilha de valores novos e mútuos com clientes, funcionários, fornecedores e concorrentes.

- 3) Estratégia – A estratégia deve ocorrer em vários níveis e não apenas nos superiores e deve ser alinhada entre a empresa e os seus clientes. Os objetivos e estratégia devem ser focados para o relacionamento com os clientes, cumprindo as suas necessidades e oferecendo atendimento personalizado.
- 4) Estrutura – A estrutura de uma empresa deve facilitar a sua estratégia, levando à organização das unidades de negócio por produto ou mercado para promover melhor relacionamento e capacidade de atendimento de todos os intervenientes.
- 5) Pessoal – Em qualquer relacionamento as pessoas são o ponto-chave. É necessário habilitar o pessoal para comunicar e conhecer muito bem os clientes.
- 6) Tecnologia – Disponibilizar tecnologias essenciais e eficientes nos produtos, serviços e canais de comunicação externa e interna com a empresa.
- 7) Conhecimento e Percepção – Procurar conhecer a fundo o cliente e a percepção que os mesmos possuem da empresa.
- 8) Processos – Os processos da empresa devem estar focados no atendimento das necessidades dos clientes já existentes e comunicação das mais-valias que a empresa pode oferecer aos novos.

Com os pontos que acabamos de analisar é possível concluir que a compreensão dos oito componentes do marketing de relacionamento é fundamental para que as empresas possam aplicar com êxito o programa completo. A preocupação com o cliente e com a sua satisfação é fundamental para a empresa. É analisar os consumidores atuais e saber distinguir quem pode ser considerado um cliente único, parceiro e lucrativo, para depois fidelizá-lo. Dispensando o tempo que for necessário para o atender e antecipar as suas necessidades, fidelizá-lo de tal forma que não deseje nunca perder o seu *status* de importante e único. (Olbrzymek & Olbrzymek, 2004)

B. VANTAGENS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Berry (2002) afirma que as vantagens para os clientes, do marketing de relacionamento são:

- Obtenção de serviços pessoalmente importantes e personalizados à sua necessidade;
- Redução do risco no momento de compra, uma vez que já conhecem o seu fornecedor;

- Criação de *status* enquanto benefício social, por estar a receber um produto/serviço personalizado;
- Bem-estar e melhor qualidade de vida por facilitar o processo de compra;

O relacionamento torna-se um fator de sucesso para a diferenciação da oferta no mercado, uma vez que o valor só é possível por meio de conhecimento adquirido. O objetivo é oferecer produtos/serviços de valor superior, fazendo com que o potencial de benefícios seja maior tanto para fornecedores como para clientes. (Bretzke, 1998)

As empresas estão em constante concorrência, e cada uma delas oferece um benefício melhor aos seus consumidores, pelo que não existe por parte do consumidor uma confiança e fidelização. É neste aspeto que o marketing de relacionamento torna-se essencial, uma vez que cria um diálogo, permissão para agir e oferta de solução necessárias para as necessidades dos consumidores. Permite a identificação de necessidades, uma vez que o cliente falará, e estas serão atendidas no momento certo, no local desejado e da forma mais eficiente e eficaz possível. (Hortinha, 2001)

4. CRM: GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

A expressão gestão de relacionamento com clientes (CRM) começou a ser utilizada desde o início de 1990. Desde então, têm existido várias tentativas para definir o domínio CRM. Durante revisão à literatura é possível apresentar na tabela 1 algumas definições existentes.

TABELA 1 - DEFINIÇÕES DE CRM

Definição	Fonte
CRM tem como principal preocupação a criação, desenvolvimento e intensificação do relacionamento personalizado com o cliente.	(Payne, 2003)
CRM é uma estratégia de que maximiza a rentabilidade, a receita e satisfação do cliente promovendo um comportamento com a preocupação no cliente.	(Buttle, 2009)
CRM tem por base um sistema de informação que apoia o processo de retenção do cliente.	(Chen & Ching, 2004)
Plata afirma que CRM “é uma estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para conservar e conseguir mais clientes”	(Plata, 2001)
CRM é um processo estratégico que se preocupa em criar um conjunto	(Zablah, Bellenger, &

de relacionamentos nos quais é possível maximizar o lucro, recorrendo a ferramentas tecnológicas.	Johnston, 2004)
CRM enquanto conceito abrangente e complexo, que se organiza em torno dos processos de negócio e integração das tecnologias de informação, permitindo à empresa focar a sua atenção nos seus clientes.	(Bull, 2003)
CRM como modelo de negócio, que se centra no cliente, e que implica um esforço contínuo de redesenho dos processos de negócio a partir da perspetiva do cliente. Embora tenha um grande contributo das TIS, os seus pilares são o marketing relacional, a rentabilidade do cliente, o ciclo do valor do cliente, retenção e satisfação criadas através da gestão dos processos.	(Chen & Popovich, 2003)
Reichheld e Shefter definem CRM como “uma ferramenta que permite alinhar processos de negócio e estratégias com clientes, permitindo o desenvolvimento da fidelização dos clientes e o aumento dos lucros ao longo do tempo”.	(Reichheld & Shefter, 2002)

Fonte: Elaboração Própria

O CRM pode ser definido como a integração entre o marketing e a tecnologia de informação, tendo como objetivo prover a organização de meios eficazes e integrados de forma a atender, reconhecer e cuidar do cliente em tempo real. Os dados recolhidos neste processo tornam-se em informações que vão permitir que os clientes sejam reconhecidos e cuidados por todos dentro da organização. (Bretzke, 1998)

CRM é uma estratégia e processo que abrange a aquisição, retenção e parcerias com clientes seletivos de forma a criar mais valor para a empresa e para o cliente. Envolve uma integração de marketing, vendas, atendimento ao cliente e as funções da cadeia de fornecimentos da organização de forma a alcançar uma maior eficiência e eficácia na entrega de valor ao consumidor. (Parvatiyar & Sheth, 2001)

A estratégia de CRM possui as suas raízes no marketing de relacionamento e direciona a gestão da empresa à atenção e relacionamento com os clientes, que passa a ser feita em tempo real. Daqui entende-se a crescente importância dos recursos humanos, que devem ser treinados e capacitados para melhorar a qualidade do atendimento, utilizando também de forma adequada as informações às quais têm acesso de forma a transforma-

las em oportunidades de negócio. Estas medidas permitem aumentar a fidelidade dos clientes e consequentemente a rentabilidade do negócio. (Bretzke, 1998)

A. AS ESTRATÉGIAS DO CRM

A implantação do CRM, segundo Bretzke (1998) assenta em dois pilares essenciais:

- 1) Deve ser um processo orientado para o cliente, e que é compartilhado pela organização toda;
- 2) Existe um uso intenso de informação sobre o cliente, que é suportado pela informatização de vendas, marketing e serviços;

De acordo com Bretzke (1998) a implementação do CRM deve respeitar quatro passos essenciais:

- 1) Definição e planeamento do modelo relacional – etapa em que se define como o cliente será tratado. Esta fase irá permitir a especificação e personalização dos *softwares* de CRM e redesenho dos processos que dependem dessa definição.
- 2) Redesenho dos processos de atendimento ao cliente – trata-se do levantamento e documentação dos processos de atendimento ao cliente.
- 3) Seleção da solução – escolha do *software* adequado à estratégia de CRM.
- 4) Implementação da tecnologia CRM – aplicação do processo definido nos passos anteriores em toda a organização.

De acordo com Swift (2001), as empresas usufruem de vários benefícios utilizando o CRM:

- Menor custo no recrutamento de clientes: este custo diminui uma vez que existem poupanças a serem feitas em marketing, correio, contactos, acompanhamento, serviço e por aí em diante.
- Não existe necessidade de recrutar tantos clientes: uma vez que a quantidade de clientes a longo-prazo aumenta, a necessidade de recrutar clientes novos diminui.
- Redução de custos nas vendas: as despesas relativas a vendas são mais reduzidas uma vez que os clientes tendem a ser mais responsáveis. Por outro lado, um melhor conhecimento dos canais e distribuidores, as relações tornam-se mais eficazes. Existe também redução de custos com as campanhas de marketing.

- Maior rentabilidade de clientes.
- Maior retenção de clientes e maior lealdade: o cliente fica ligado à empresa mais tempo, compra mais e com maior frequência.

Na indústria hoteleira o CRM é crucial, uma vez que está inserida num mercado cada vez mais competitivo que força os hotéis obrigatoriamente a diferenciarem-se nos olhos dos seus clientes. Estes precisam de ter um conhecimento profundo sobre as necessidades dos seus clientes, o seu comportamento e as suas preferências, de modo a melhoram a forma como os seus serviços serão entregues. É fundamental criar experiências excecionais ajustadas às necessidades dos seus consumidores para manter o sucesso a longo-prazo da empresa. O objetivo é criar valor, estimulando a retenção e fidelização dos consumidores. (Parvatiyar & Sheth, 2001)

5. CRIAÇÃO DE VALOR

Marketing de relacionamento tem como objetivo principal criar valor acrescentado percebido pelo cliente, o que irá criar valor no serviço prestado pela organização ao longo da sua existência. Isto acontece porque quanto maior for o valor percebido pelos consumidores, maior será a sua satisfação; o que aumentará a sua lealdade e aumentará o lucro da organização devido ao aumento de vendas pelo passa-palavra positiva. (Batiz-Lazo, 2001)

Para Kotler (2002), o marketing tem como objetivo criar, promover e oferecer bens ou serviços a clientes. Atribuindo como essência do marketing o fato de proporcionar valor e satisfação do produto adquirido. O autor define valor através da seguinte equação:

$$\text{Valor} = \frac{\text{benefícios}}{\text{custos}} = \frac{\text{benefícios funcionais} + \text{benefícios emocionais}}{\text{custos monetários} + \text{custos de tempo} + \text{custos de entrega} + \text{custos de energia} + \text{custos psicológicos}}$$

Os clientes atribuem valor ao produto/serviço baseado na relação entre os benefícios e os custos percebidos para a sua aquisição, comparando a concorrência. Assim o valor define-se como a avaliação total do consumidor sobre o produto ou serviço tendo em conta o benefício e sacrifícios percebidos quanto aos custos que o cliente dispensa no momento da aquisição. (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1988)

O marketing consegue aumentar o valor percebido pelo consumidor com diversas estratégias, aumentando os benefícios e diminuindo os custos. Esta criação de valor está associada a sensação de satisfação do cliente. (Swift, 2001)

6. SATISFAÇÃO E QUALIDADE DE SERVIÇO

A. DEFINIÇÃO DE SERVIÇOS

São várias as definições existentes de serviços, que variam consoante os autores e o foco da sua investigação, contudo uma das mais importantes características dos serviços é que estes são processos e não produtos. Gronroos (2001) propõe uma definição que tenta compilar as que surgiram ao longo de décadas, onde explica que o serviço é “uma atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços - que é fornecida como solução para o(s) problema(s) do(s) cliente(s).”

Já Kotler (2002) define serviço como “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. A sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Na literatura, as características mais comuns identificadas nos serviços e de acordo com Lovelock (1983); Nightingale (1985); Zeithaml *et al* (1985) e Kotler *et al* (2002), são as seguintes:

- Intangibilidade: refere-se ao fato dos serviços não poderem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados, o que torna difícil a percepção da sua qualidade. Esta característica torna difícil de descrever e avaliar o serviço em termos concretos.
- Inseparabilidade: os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, existe uma simultaneidade entre estes dois processos. Existe uma grande interação entre o consumidor e quem oferece o serviço, uma vez que o consumidor se insere também no processo de produção.
- Heterogeneidade: os serviços são altamente variáveis; a sua qualidade depende de quem os proporciona e de quando, onde e como são proporcionados.

- Perecibilidade: refere-se ao facto dos serviços não serem possíveis de armazenar. Isto implica que em momentos de maior procura e sazonalidade poderá existir alguma dificuldade de satisfazer toda a procura com a mesma qualidade.

Em segundo plano são apresentadas outras características:

- O tempo assume uma grande importância uma vez que a produção do serviço ocorre em tempo real, pelo que existe um limite de espera por parte dos consumidores.
- A sua distribuição é direta, uma vez que não podem ser armazenados.
- Não são possíveis de transportar, ou são levados ao consumidor ou o consumidor tem de se deslocar ao local da sua produção.

B. SATISFAÇÃO

A satisfação pode ser vista enquanto processo ou resultado. No passado, em estudos conceptuais, a satisfação foi definida como sendo uma avaliação considerando uma decisão de compra. (Parker & Mathews, 2001) Está associada ao desempenho que supera as expectativas, ocorrendo insatisfação quando este é inferior às expectativas. (Swan & Combs, 1976) No entanto Lin (2003) considera que os consumidores podem ficar satisfeitos com aspetos que nunca sequer tinham considerado inicialmente.

Parker e Mathews (2001) acreditam que os consumidores querem um equilíbrio entre as suas necessidades e desejos e os produtos/serviços que estão a avaliar. Definem satisfação como uma resposta emocional causada por um processo cognitivo.

Para Churchill e Surprenant, a satisfação é o resultado da comparação entre os benefícios e os custos da compra, em relação às suas expectativas prévias. Operacionalmente também definem a satisfação enquanto uma atitude que considera os atributos dos produtos e serviços. (Churchill & Surprenant, 1982)

Para Kotler (2002) a satisfação, “depende do desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador. Se o desempenho faz jus às expectativas, o comprador fica satisfeito. Se excede as expectativas, ele fica encantado. “, o mesmo autor ainda afirma que “Clientes satisfeitos repetem as suas compras e

falam aos outros sobre as boas experiências com o produto. (...) As empresas inteligentes têm como objetivo encantar os clientes, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometeram.”

No caso da indústria hoteleira, as experiências que cada um tem torna difícil comparar a satisfação face a um serviço num hotel. Clientes a usufruir do mesmo serviço com todas as variáveis iguais, podem ter percepções diferentes. Cada pessoa possui um conjunto de valores, atitudes e crenças pessoais, o que altera a vivência das experiências. (Knutson, Jeffrey, Seunghyun, & Cha, 2009)

De todos os conceitos diferentes, existe um consenso geral em assumir que satisfação é uma sensação de prazer ou de desilusão consoante a comparação de desempenho de um produto/serviço e as expectativas dos clientes. (Lin, 2003)

A satisfação tem sido definida enquanto causa para certos comportamentos do consumidor. A satisfação do mesmo conduz ao aumento da probabilidade de repetição de compra, tornando-se fundamental para a sua lealdade. Por este ponto de vista, a satisfação dos clientes também contribui para a melhora dos resultados da organização, tornando-se um determinante de rentabilidade. As empresas necessitam então de desenvolver estratégias de marketing que permitam definir e conhecer os clientes, as suas necessidades e expectativas de modo a oferecer um produto/serviço que provoque um bom nível de satisfação. (Gomez, McLaughlin, & Wittink, 2003)

C. QUALIDADE DO SERVIÇO

A literatura tem demonstrado que os consumidores se tornaram mais sensíveis no que diz respeito à qualidade e aos elementos do serviço oferecido pelas organizações. (Parasuraman & Zeithaml, 1988)

Vários autores têm desenvolvido conceitos alternativos para qualidade de serviço, Kotler *et al* (2002) definem qualidade enquanto o conjunto total de recursos e características de um serviço/produto que afetam a sua capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos seus consumidores. Esta definição é centrada no cliente, sendo que a qualidade existe quando as expectativas dos consumidores são satisfeitas ou excedidas.

Já David Garvin (1988) define cinco abordagens principais de qualidade:

1. Transcendente: esta abordagem define qualidade enquanto sinónimo de beleza, atratividade e excelência inata.
2. Baseada no produto: se o produto realiza aquilo que se espera dele, ele tem qualidade. Esta abordagem vê a qualidade enquanto variável precisa e mensurável.
3. Baseada no usuário: se o consumidor ficar satisfeito o produto tem qualidade, é baseado nas preferências do consumidor.
4. Baseada na produção: o produto tem qualidade, se estiver dentro das normas e especificações do seu projeto.
5. Baseada no valor: se existir desempenho e conformidade a um preço acessível.

A qualidade de serviço é um fator importante para a satisfação e retenção dos clientes, bem como para a reputação da organização e desta forma não poderá ser negligenciada. (Oliver, 1999)

Porém é comum dizer-se que não se pode gerir aquilo que não se consegue medir. Sem esta medição é impossível perceber quais as lacunas da qualidade do nosso serviço. Estes valores permitem verificar se as metas estabelecidas de melhoria de serviço estão ou não a ser alcançadas. Sendo que o principal objetivo da medição da qualidade de serviço é o de assegurar que o mesmo esteja a ser fornecido de acordo com as expectativas dos consumidores. (Lovelock, 1983)

Este tipo de informação tem implicações práticas para os administradores dos hotéis, mostrando como podem direcionar os seus recursos para melhorar as dimensões de serviços fracos e para catalisar os seus esforços de marketing de forma a atingirem as expectativas dos clientes. (Parasuraman & Zeithaml, 1988)

Segundo Paladini (2000) (*in* Oliveira, 2006) as características da gestão da qualidade de serviços são:

- O momento da produção e consumo são simultâneos e inseparáveis;

- A gestão dos processos produtivos deve ser flexível e adaptar-se às situações uma vez que os mesmos processos não possuem informações objetivas no que diz respeito às suas operações;
- A gestão da qualidade surge vocacionada para as ações que exigem um maior contacto com o cliente e tudo de mais relevante da prestação de serviço. A sua base é a adaptação dos processos ao cliente;
- A avaliação é centrada apenas em elementos, não existindo pontos de controlo específicos que possam ser identificados;
- A gestão da qualidade enfatiza o direcionamento da empresa para um modelo específico de relacionamento com o cliente;
- Os serviços não podem ser guardados em *stock*. Isto requer um modelo de gestão que torne a oferta adequada à procura;

A competitividade surge pela adaptação das empresas ao ambiente do seu mercado, fruto da utilização de estratégias competitivas adequadas. Uma dessas estratégias passa pela diferenciação dos seus produtos e/ou serviços. Esta diferenciação pode ser alcançada pela aposta na qualidade e satisfação dos consumidores. Nesta linha de pensamento, a qualidade constitui-se um fator estratégico e uma condição essencial para a presença e diferenciação no mercado competitivo. No que diz respeito ao sector do turismo, a qualidade é vista enquanto fator que promove a fidelização dos clientes existentes e permite a captação de novos turistas. (Verlag, 2005)

A gestão da qualidade torna-se por isso importante, e deve-se essencialmente aos seguintes pontos:

- As organizações podem criar vantagens competitivas, oferecendo melhor serviço do que os seus concorrentes;
- Existe um aumento do nível de consumismo e de atenção à qualidade, onde se espera uma rápida resposta das organizações a esta questão. Os consumidores estão, também, mais conscientes dos seus direitos e menos suscetíveis em aceitar serviços ou produtos com fraca qualidade;
- Sofisticação maior nos mercados consumidores, crescimento da importância da imagem, posicionamento do produto e estratégia de prestação de serviços em detrimento do preço;

- A tecnologia tornou-se uma nova aplicação para a melhoria da qualidade, ajuda a fornecer serviços com níveis mais altos de desempenho;
(Cooper, Fletcher, Gilbert, & Shepherd, 1998)

I. MEDIÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇO

A maior parte das definições dadas pelos autores estão centradas no consumidor e em quem providencia o serviço, Zeithamal *et al* (1985) propõem um modelo que permite a identificação de *gaps* perceptuais. Desenvolveram um instrumento de medida para a qualidade de serviço, SERVQUAL. É um dos instrumentos mais utilizados, uma vez que ajuda os gestores a diagnosticar e melhorar a qualidade dos serviços que estão sob sua gestão. Parasuraman *et al* (1988) sugerem que os critérios utilizados pelos consumidores no momento em que moldam as suas expectativas e percepções, podem ser divididos em 5 dimensões de qualidade de serviço:

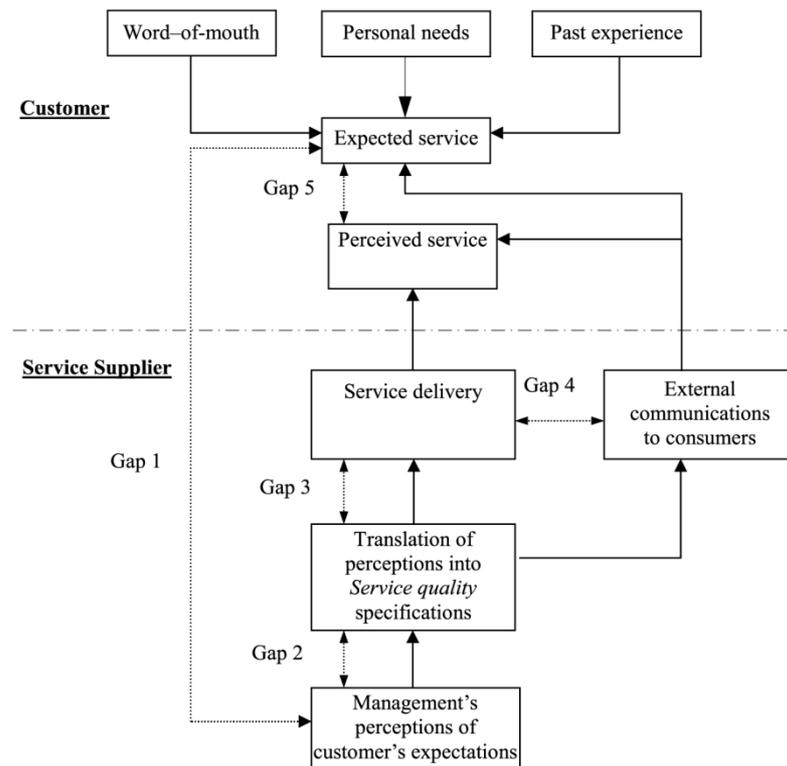
- Elementos tangíveis: aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação.
- Confiabilidade: capacidade do serviço ser prestado de forma fiável, precisa e consistente. Significa que a organização deveria desempenhar o serviço corretamente da primeira vez, horando os seus compromissos.
- Capacidade de resposta: disposição dos funcionários para prestar o serviço: ajudar os consumidores e fornecer um serviço rápido.
- Segurança: competência e cortesia dos funcionários e sua capacidade de habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade.
- Competência: conhecimento e cortesia dos funcionários, de forma a criar confiança e segurança na base de clientes.
- Empatia: atenção individualizada, facilidade de contacto e comunicação que as empresas oferecem aos clientes.

Os elementos em cima descritos também podem ser complementados com: disponibilidade dos serviços/produtos que o cliente procura, serviço pós-venda, a forma como solicitações e questões são tratadas nos canais de comunicação, a segurança dos serviços/produtos que se vendem, a disponibilidade de informação escrita, o conhecimento técnico dos funcionários, a forma como se lidam com as reclamações, etc.

O modelo (Ilustração 3) que se apresenta de seguida, demonstra que o consumidor avalia a qualidade de um serviço enquanto a diferença (*gap*) entre o serviço esperado e o serviço percebido. O modelo identifica 5 *gaps* que podem ocorrer na realização do serviço e que são resultantes de inconsistências no processo de gestão da qualidade. (Parasuraman & Zeithaml, 1988)

1. Discrepância entre a percepção da gerência e as expectativas do consumidor: a gerência pode não saber quais as verdadeiras expectativas e necessidades do consumidor.
2. Discrepância entre a percepção da empresa e as especificações do serviço: mesmo sabendo quais as expectativas exatas dos consumidores estas podem não traduzir as expectativas em especificações do serviço.
3. Discrepância entre as especificações do serviço e a prestação do mesmo: o serviço pode ser bem planeado, mas a sua execução pode não ser bem concluída.
4. Discrepância entre a prestação do serviço e as comunicações da empresa: as promessas dadas através das ações de comunicação feitas pela empresa ao mercado, podem não se verificar no serviço executado.
5. Discrepância entre o serviço esperado e o serviço percebido: é considerada resultante das outras diferenças anteriores apresentadas, e só ocorre se pelo menos uma das anteriores acontecer. Acontece quando o serviço percebido pelo consumidor é inferior ao que esperava

ILUSTRAÇÃO 3 GAP MODEL OF SERVICE QUALITY (ZEITHAMAL ET AL, 1985)



Para operacionalizar este modelo, os autores desenvolverem 22 itens, que foram definidos para capturar, em duas colunas separadas, as percepções dos consumidores e as expectativas do serviço nessas mesmas dimensões. (Mei, Dean, & White, 1999)

Cronin e Taylor (1992) foram os autores que lideraram a oposição a este modelo SERQUAL, questionando a base conceptual da sua escala. Afirmaram que a componente da expectativa presente neste modelo deveria ser eliminada, passando a existir um único modelo, o desempenho. Desta forma propuseram a escala SERVPERF. Apresentaram provas empíricas em diferentes sectores para provar a superioridade do seu instrumento, “apenas a performance”, constando que a medida SERVPERF produziu melhores resultados do que a SERVQUAL.

A escala de SERVPERF é uma melhoria à escala SERVQUAL, torna-se uma redução eficiente para metade de itens medidos, mas também empiricamente é capaz de explicar uma maior variação no total da qualidade do serviço medido. Fica aquém da escala SERVQUAL em aplicações, mas tem tido cada vez mais seguidores. Em conclusão, o SERVPERF é um instrumento de avaliação de qualidade que se baseia na percepção de desempenho de serviços. (Cronin & Taylor, 1992)

Para Lockwood (*cit. por Salazar et al., 2010*), a qualidade de serviço resulta em três vantagens:

- Satisfação do consumidor: qualidade superior fortalece a competitividade de organização, e a perda de menos consumidores.
- Produtividade/rentabilidade: reduz recursos mal utilizados, o que permite a redução de custos e uma catalização de operações.
- Recursos humanos: funcionários que fornecem serviço de qualidade tem uma atitude mais positiva e uma melhor performance.

7. FALHAS E RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO

A. FALHAS DE SERVIÇO

Os consumidores têm três níveis de expectativas em relação ao serviço, primeiro formam um nível de serviço desejado (como seria o serviço se fosse perfeito). Em segundo lugar criam um nível de serviço adequado, ou seja o que pensam ser razoável para a situação específica. Em última instância, baseado nas promessas do serviço específico, no passa-a-palavra, experiências passadas, os consumidores criam um nível de serviço previsível. Que define o nível de serviço que os consumidores preveem ter. (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1991)

As falhas de serviço ocorrem quando o serviço percebido não atinge o nível adequado das expectativas de serviço, ou se o serviço percebido não atinge os valores do serviço previsível. As falhas de serviço aumentam as expectativas do serviço e elevam os riscos da recuperação de serviço não ocorrer de forma adequada. (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1991)

As falhas em serviços podem ter origem em várias causas. Bitner *et al* apresentam três pontos diferentes na classificação de falhas em serviço: 1) falhas que ocorrem através de respostas de funcionários a problemas que surgem na prestação de serviços; 2) falhas que tem origem na resposta de funcionários a necessidades específicas de clientes; 3) falhas que surgem por atitudes que não se preveem e que não são desejadas pelo pessoal de contato. Nesta teoria apenas são apresentadas causas com origem nas ações humanas durante o atendimento. (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990)

Desta forma, Bateson e Hoffman acreditam que o serviço ocorre em dois espaços: o palco, visível aos clientes e os bastidores, invisível aos clientes. As falhas que ocorrem no “palco” são normalmente falhas de execução, já as que se traduzem nos “bastidores” são falhas de processo, que ainda não são visíveis aos clientes. As que ocorrem nesse espaço, apesar de prejudicar a organização, normalmente não costumam chegar ao cliente e por isso não influenciam a sua satisfação. Se tiverem contato com o cliente, então sim podem resultar na sua insatisfação. (Bateson & Hoffman, 2001)

Já para Almeida e Toledo, as falhas podem dever-se à empresa, ao cliente ou a fatores de agentes externos. (Almeida & Toledo, 2003)

Os clientes podem reagir de forma diferente a falhas no serviço, e é importante que as organizações possam prever as reações possíveis, isto possibilita uma melhor gestão de clientes insatisfeitos. (Parker & Mathews, 2001)

A falha no serviço provoca insatisfação e traz emoções negativas aos consumidores, dependendo da força dessas emoções, estes podem reagir de formas diferentes à falha. Podem ficar passivos e não reagir/reclamar, ou podem proceder à reclamação. Na situação em que não reagem através da reclamação, podem continuar a utilizar a organização ou trocá-la por outra. No entanto a reputação da organização em causa fica manchada nos olhos do consumidor. Outras reações que podem ocorrer são:

- 1) Reclamar através de algum canal disponível à empresa.
- 2) Reclamação através de uma terceira organização.
- 3) Não recorrer à organização novamente e partilhar o passa-palavra negativo com outras pessoas.
- 4) Silêncio; o cliente decide não comunicar a sua insatisfação.
- 5) Retaliação; pode assumir várias formas, destruição de produtos, roubo, passa-a-palavra negativo dentro das instalações ou outros tipos de sabotagem.

Sendo que algumas destas ações podem acontecer em simultâneo. (Panther & Farquhar, 2004; Hart & Haskett, 1990; Harrison-Walker, 2001; Blodgett & Granbois, 1992; Crié, 2003)

B. O COMPORTAMENTO DA RECLAMAÇÃO

Os consumidores procuram um atendimento personalizado, um produto/serviço que corresponda às suas expectativas e percepções, e algumas garantias no caso de estes não estarem conformes. Qualquer acontecimento que não corre de forma adequada pode tornar-se um problema para a organização uma vez que o cliente não fica satisfeito. (Silveira & Ryngelblum, 2010)

Segundo Singh, o comportamento de reclamação por parte de um cliente pode ser definido enquanto “um conjunto de múltiplas respostas (comportamentais e não comportamentais), em que algumas das quais ou a sua totalidade, são desencadeadas por uma percepção de insatisfação com um determinado episódio de compra” (Singh, 1988)

C. FACTORES DETERMINANTES DA RECLAMAÇÃO

As reclamações dos consumidores são uma excelente base para a organização desenvolver a sua estratégia, baseada nos problemas apontados pelos seus clientes. Estas reclamações oferecem uma fonte de informações muito valiosas para qualquer empresa. Os clientes que optam por reclamar, fazem-no demonstrando confiança de que os processos adotados podem ajudar a melhorar e construir uma futura relação com a empresa. (Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998)

De acordo com a literatura existente (Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998; Maxham & Netemeyer, 2002; Grabois, Summers, & Frazier, 1977) a probabilidade de um cliente reclamar poderá ser influenciada por vários aspetos:

- Se existir um mau serviço, pelos custos que os consumidores percecionam ter tido como resultado (monetários, tempo e esforço dispensado).

Segundo Maxham e Netemeyer, se o preço por um produto/serviço for elevado a probabilidade de um cliente reclamar também é proporcional, estando relacionado com uma maior percepção de perda por parte do cliente. Já se o processo de reclamação for demorado, as motivações para o cliente reclamar podem diminuir. Mas se o esforço que o cliente teve para adquirir o produto/serviço for elevado, a sua motivação para reclamar volta a ser superior. (Maxham & Netemeyer, 2002)

- Benefícios que imaginam ter a partir da reclamação, como devolução do seu dinheiro, reembolso extra, pedido de desculpa e solução do problema em causa
A probabilidade de uma pessoa reclamar é maior quando maiores forem os benefícios que pensam resultar dessa mesma reclamação.
- Perceção da probabilidade de sucesso do ato de reclamação.
- Capacidade de reclamar, através de conhecimento e canais para expor a reclamação.

Se as empresas fornecerem bons canais de comunicação que permitam aos clientes exprimirem as suas opiniões e frustrações, contribuem para que o cliente reclame quando fica insatisfeito.

- Motivação intrínseca para reclamar.

Este aspeto tem a ver quando no cliente existem receios de retaliação por parte da empresa ou empregados. Quando isto surge a probabilidade de reclamar é menor.

Daqui se pode concluir, que o ato de reclamar pode envolver uma série de motivações e aspetos que estão dependentes de múltiplos fatores desde as características do produto/serviço até à própria personalidade do cliente. As empresas por sua vez devem sempre incentivar as reclamações por parte dos clientes uma vez que delas tiram informações valiosas. (Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998)

D. RECUPERAÇÃO DE SERVIÇO

Recuperação de serviço refere-se às ações que uma empresa realiza com o objetivo de restaurar o estado de satisfação do cliente, após uma falha no serviço e reclamação por parte do mesmo. Por outras palavras, oferece à organização uma segunda oportunidade de alcançar as expectativas do cliente em relação ao serviço, e o seu objetivo é procurar a fidelização dos clientes que reclamaram. (DeWitt, Nguyen, & Marshall, 2008)

Lovelock, define a recuperação enquanto o conjunto de esforços sistemáticos realizados pela empresa após falha de serviço, com a intenção de corrigir um problema e reter a lealdade e satisfação de um cliente. (Lovelock, 1983)

Recuperação de serviço, para Johnston e Hewa, são “as ações de um prestador de serviços para eliminar e/ou reparar os danos de um cliente que resultam da incapacidade de um prestador fornecer o serviço como ele foi concebido”. (Johnston & Hewa, 1997)

Em resposta a estas incapacidades e falhas, os prestadores de serviços devem implementar atividades e ações para devolver aos seus clientes lesados um estado de satisfação. Esta recuperação pode diminuir o impacto dos problemas que surgem sempre que sejam tratados de forma correta. (Colgate & Norris, 2001)

A recuperação de serviço tem ganho cada vez mais relevância, uma vez que as organizações reconhecem o benefício e vantagem de gerir e reter os consumidores existentes em oposição a conquistar consumidores novos. (Grönroos C. , 1994)

A recuperação de serviço quando ocorrem falhas, é de extrema importância para as empresas. Se esta recuperação for feita de forma ineficaz os resultados que surgem poderão ser indesejáveis, tais como reclamações de clientes, perda de vantagem competitiva ou um passa-a-palavra negativo. Por outro lado se esta recuperação for eficaz (satisfação por parte do cliente com a recuperação das falhas), os resultados negativos são evitados e pode até aumentar a satisfação e fidelidade do cliente. (Priluck & Lala, 2009)

Segundo Boshoff (1998), a noção de recuperação de serviço inclui três dimensões:

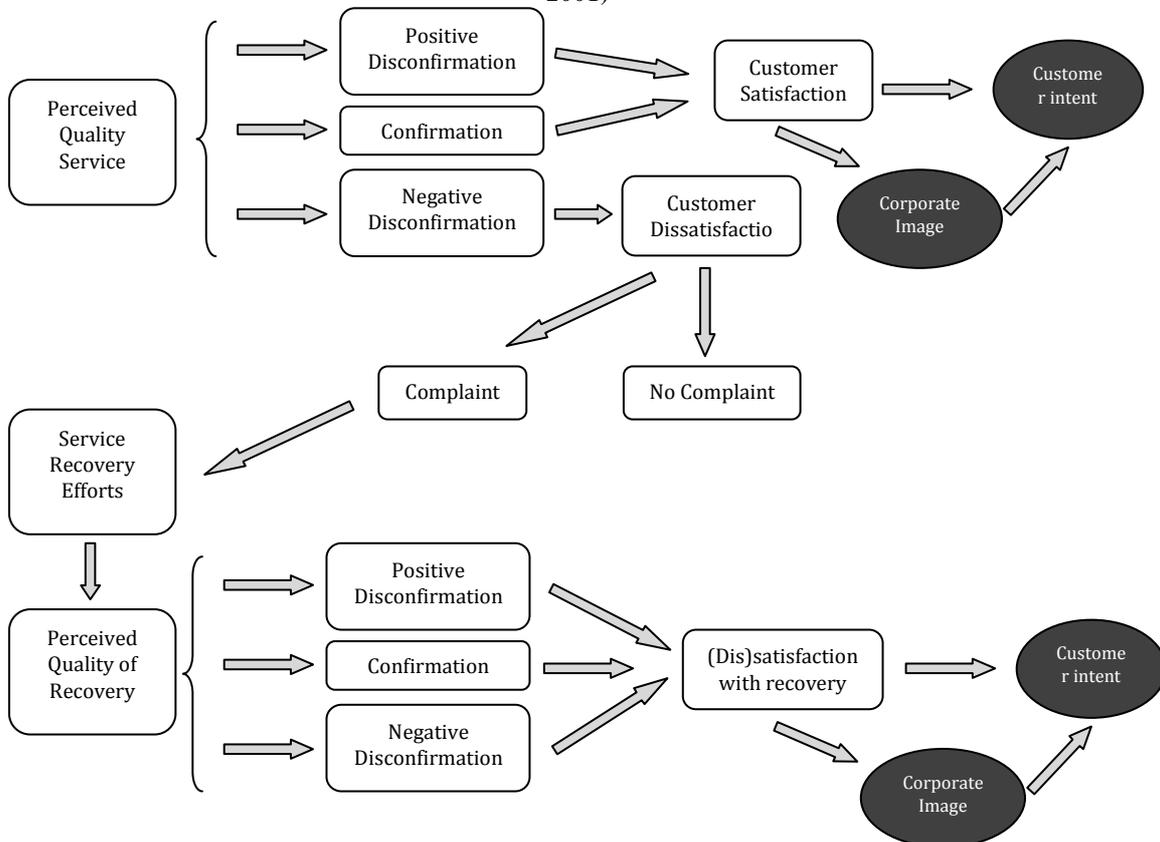
- Responsabilizar-se pela falha;
- Pedir desculpa pela falha;
- Exercer aos funcionários de *front-office* poder para executarem os pontos anteriores;

Na figura que se segue (Figura 2), é apresentado um mapa conceptual dos diferentes resultados da falha dos serviços e da sua recuperação. Uma confirmação positiva resulta (Boshoff & Leong, 1998) em satisfação, enquanto uma confirmação negativa resulta numa falha de serviços e em consequente insatisfação dos consumidores. Quando um consumidor está insatisfeito, pode ou não reclamar. No caso de reclamar, a organização pode colocar em prática mecanismos de recuperação para lidar com reclamações (tentativas de recuperação de falhas). O consumidor pode avaliar, depois, esses mecanismos de forma positiva ou negativa. O nível de satisfação ou insatisfação relativos à qualidade de serviço e a recuperação de falhas pode ter um impacto positivo

ou negativo sobre a intenção do consumidor e sobre a imagem da organização. (Andreassen, 2001)

Para que uma recuperação de falhas possa gerar satisfação do cliente, é preciso que este entenda que os seus valores e as suas necessidades materiais e psico-sociais tenham sido recompensados pelos esforços da organização. A eficiência do processo depende do ajuste adequado entre o tipo de perda percebida pelo cliente e a compensação dada pela empresa. Todas estas medidas tornam-se numa oportunidade para se transformar um problema num esforço de relacionamento, que demonstra ao cliente que a empresa tem interesse em si e que pretende recuperar a sua lealdade. (Priluck & Lala, 2009)

ILUSTRAÇÃO 4 SERVICE QUALITY AND RECOVERY PROCESSES (ANDREASSEN, 2001)



E. ESTRATÉGIAS DE RECUPERAÇÃO DE SERVIÇO

Como já foi dito anteriormente o ideal seria não existirem falhas, e o serviço sair perfeito à primeira tentativa. Mas como tal não é possível em todos os serviços prestados, Zeithaml *et al* (2006) definiram várias estratégias em como recuperar um cliente insatisfeito, que se apresenta no modelo apresentado em seguida.

ILUSTRAÇÃO 5 MODELO DE ESTRATÉGIAS DE RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS



As estratégias apresentadas neste modelo são as seguintes:

- Encorajar e gerir as reclamações: para as organizações terem a oportunidade de recuperar o serviço após este não ter corrido da forma desejada, é preciso que os consumidores reclamem. Daqui surge uma importância em incentivar e facilitar as reclamações por parte dos consumidores de forma a se poder oferecer alguma compensação, e executar ações corretivas.
- Agir rapidamente: a satisfação dos consumidores está também ligada à rapidez com que as organizações respondem às falhas.
- Providenciar explicações adequadas: os funcionários devem explicar aos consumidores o porquê da falha ter ocorrido, com informações revelantes e de forma sincera e credível. Esta explicação ajuda a reduzir as reações negativas.
- Tratar os clientes de forma justa: os consumidores esperam sempre que sejam tratados de forma justa por parte da empresa, um pedido de desculpas e um esforço sincero para que se resolva a sua situação ajudam a aligeirar o problema.

- Cultivar as relações com os clientes: os consumidores que têm uma relação mais forte com as organizações tendem a desculpar mais alguma falha que possa ocorrer, e estar mais dispostos às tentativas de recuperação de serviço.
- Aprender com as experiências anteriores: se a companhia faz o esforço para recolher a informação sobre a origem de falhas anteriores, podem conseguir evitar que as mesmas ocorram no futuro.
- Aprender com os clientes perdidos: descobrir as razões pelas quais se perderam clientes, irá permitir que não se perca outros no futuro.
- Tornar o serviço menos propício a falhas.

III – REDES SOCIAIS

1. INTRODUÇÃO

A necessidade das organizações corresponderem, no que diz respeito a produtos e serviços, aos desejos e preferências dos consumidores tem levado as mesmas a adotar de forma extensiva as TIC enquanto ferramenta essencial. O objetivo passa pela melhoria de eficiência de operações, aumento de vendas e rendimento e minimização de custos, procurando sempre a criação de vantagens competitivas. Esta adoção permite às empresas estarem a par dos avanços tecnológicos e corresponderem às preferências dos consumidores uma vez que estão presentes nas plataformas onde estes se exprimem. Em vários segmentos da economia as redes sociais tornaram-se um canal promissor, tanto para venda de produtos/serviços como para o desenvolvimento de uma relação com os consumidores, o mesmo acontece no mercado turístico. (Siguaw, Enz, & Namasivayam, 2000)

2. OS *SOCIAL MEDIA*

A. DEFINIÇÃO DE *SOCIAL MEDIA*

A definição de *social media* não é consensual entre os vários autores uma vez que se trata de uma tendência dinâmica e em expansão. Na verdade, uma característica que define os *social media* é a mudança de definições, uma rápida inovação, e reinvenção das mesmas. (Mayfield, 2007)

De uma forma geral, pode ser definido enquanto um canal de comunicação que permite transmitir ou partilhar informação com um público abrangente. (Hartshorn, 2010)

Traduzem uma mudança na forma como as pessoas descobrem, leem, e compartilham notícias, informações e conteúdos. Têm proveniência numa fusão entre sociologia e tecnologia, transformando um monólogo (de um para muitos) para um diálogo (de muitos para muitos). (Scoble, 2007)

Para Sterne (2010) os *social media* permitem que qualquer pessoa consiga comunicar com todos, por outras palavras, os conteúdos gerados pelos consumidores são facilmente distribuídos e acedidos através destas ferramentas *online*.

Já Recuero (2008) afirma “*Social media*, para mim, é aquela ferramenta de comunicação que permite a emergência das redes sociais. Para permitir que as redes sociais emerjam, esses meios de comunicação precisam subverter a lógica dos *media* de massa (um para todos) para a lógica da participação (todos para todos).”, o mesmo autor afirma ainda que “é social porque permite a apropriação para a sociabilidade, a partir da construção do espaço social e da interação com outros atores. (...) É diferente porque permite essas ações de forma individual e numa escala enorme. (...) É diretamente relacionada à Internet por conta da expressiva mudança que a rede proporcionou.”

De acordo com Muscat (2012) e Mayfield (2007) os *social media* têm, de forma geral, cinco características principais em comum:

- Participação/Contribuição: apela a participação e *feedback* por parte dos usuários, através de conversações *online*, permitindo um enorme leque de interações.
- Abertura/Transparência: a maior parte dos *social media* permite a participação de qualquer utilizador, através de comentários, *feedback*, votações e partilhas. Incentivam a criação de relações de confiança com os utilizadores, usando total transparência.
- Conversação: enquanto os *mass media* distribuem os conteúdos para uma audiência, os *social media*, normalmente, apresentam uma conversa de dois sentidos, de alguns para alguns.
- Comunidade: Permitem a criação de comunidades, onde a partilha de informação e conteúdos é feita entre usuários com interesses similares.
- Conectividade: Torna-se importante, e normalmente é possível, a ligação entre as várias plataformas *online* existentes e que indicaremos de seguida.

Existem vários tipos de *social media*, entre as várias plataformas, Zarella (2010) e Mayfield (2007) distinguem as principais como sendo:

- Blogues³ - Sites de fácil actualização a partir do acrescento de artigos ou *posts*. Em regra, estão organizados de forma cronológica e à volta de uma temática. Podem ser geridos por um número variado de utilizadores;

³ Twitter - www.twitter.com

- Wikis⁴ - Conjunto de várias páginas que podem ser visitadas e editadas por qualquer usuário;
- Redes sociais⁵ - Grupo de pessoas que interagem por meio de redes *online*, através de comentários, partilhas, check-ins, opiniões, e que usam texto, áudio, fotos e vídeo para fins sociais, profissionais e educacionais. O objectivo é construir confiança numa determinada comunidade. Cada rede social tem um nível diferente de interacção e participação entre membros. (Safko, 2012)
- Comunidades de partilha de conteúdos⁶ - Comunidades que organizam e partilham certos tipos de conteúdos. Normalmente estes conteúdos resumem-se a fotos, vídeos e links;
- *Social Bookmarking*⁷ - é um sistema que reúne favoritos *online* e de livre acesso, tendo o objectivo de partilhar esta informação com outros usuários;
- *Podcasts*⁸ - ficheiros audio e de vídeo que estão disponíveis através da subscrição de certos serviços;
- Forúns⁹ - sítio *online* para discussão, normalmente, de tópicos e interesses específicos.
- Mundo virtuais¹⁰ - Ambiente simulado computacionalmente destinado a ser utilizado e a permitir a interacção dos seus usuários através de *avatars*. Podem ser usados por redes sociais, para interacção de usuários;
- Sites de votações
- Sites de avaliações¹¹

B. SOCIAL MEDIA E AS ORGANIZAÇÕES

As novas tecnologias permitem a qualquer organização uma fácil criação e distribuição dos seus próprios conteúdos, que significa uma enorme vantagem na redução de custos com publicidade, criando conteúdo interessante de forma a cativar a atenção dos seus consumidores à sua página. (Zarella, 2010)

⁴ Wikipédia - www.wikipedia.org

⁵ Facebook - www.facebook.com

⁶ Youtube - www.youtube.com

⁷ Delicious - www.delicious.com

⁸ Em Portugal, Podcasts.com.pt - www.podcasts.com.pt

⁹ Em Portugal, Smartistas - www.smartistas.com

¹⁰ Second Life - www.secondlife.com

¹¹ Yelp - www.yelp.com

Esta presença universal, acessível a qualquer pessoa, faz com que seja possível às empresas criar uma maior percepção da sua marca e facilita o contacto direto com os seus clientes. Torna-se importante, por isso, que a nível empresarial aprendam a criar e a manter as relações sociais com os seus consumidores de forma a criar uma rede em redor dos seus serviços e produtos. (Shih, 2011)

Os consumidores estão agora munidos de poder para partilhar experiências e sugerir ideias a outros usuários, enquanto criam relações dentro de uma comunidade *online*. Várias cadeias hoteleiras já vêm este facto como uma importante ferramenta na criação de satisfação e lealdade dos seus hóspedes. (Kasavana M. , 2008)

Se os *social media* permitem ter acesso a um grande leque de vantagens, também acarretam um lado menos positivo que passa pela facilidade com que os consumidores conseguem reclamar quando um produto/serviço não está conforme as suas expectativas. Deste aspeto surge a necessidade de se intercederem estas reclamações no mais curto espaço de tempo possível, com o objetivo de minimizar os seus danos. Uma instituição não consegue eliminar os comentários negativos, e uma vez que vão sempre existir, é importante que a empresa esteja presente nessas mesmas plataformas onde são expostos, de forma a tomar as ações necessárias. Se as medidas bem estudadas, em última instância, a empresa consegue tornar este “ruído” em conhecimento, de forma a definir a sua estratégia. (Wooden, 2011)

Como explica Pearo (2010), “os *social media* podem influenciar o cliente não apenas no momento de compra. Na fase do sonho, enquanto planeia, na fase da experiência e na posteridade quando recorda as suas memórias”. Torna-se uma enorme vantagem para as cadeias hoteleiras o facto dos turistas estarem dispostos a partilhar os seus gostos, o que menos gostam, e o que esperam ao longo dessas fases.

O marketing com os *social media* é focado no cliente, é necessário ouvir em primeiro lugar, entender a conversa, e só depois responder. A estatística de que “um cliente insatisfeito conta a 11 pessoas sobre a sua má experiência” deixou de fazer sentido porque isto era pessoalmente, agora com o uso dos *social media* essas 11 pessoas podem rapidamente tornar se 11.000 ou mesmo 111.000. (Safko, 2012)

Os consumidores já não confiam em mensagens corporativas ou comerciais, querem receber essas mensagens e informações de pessoas que conhecem, com quem têm uma

ligação e relação de confiança. Por outro lado, também querem partilhar as suas experiências boas ou más com as pessoas que confiam neles. (Zarella, 2010)

Assim a indústria hoteleira e o turismo têm a oportunidade de perceber e agarrar as vantagens de um forte nível de compromisso da sua comunidade *online*, e como resultado, crescerem as suas marcas por meio estratégico do marketing social. (Seventh Art Media, 2011)

A utilização dos *social media* enquanto ferramenta de marketing poderá trazer várias vantagens (Black Box Social Media):

- Aquisição de clientes: permite o contacto direto com clientes e comunidades de pessoas, que pelas técnicas tradicionais de marketing não seria possível alcançar.
- Perceção de marca: aumentar a perceção da marca torna-se mais fácil e é realizada de forma bem mais rápida comparando com outros meios de publicidade.
- Marketing direcionado: os esforços de marketing nos *social media* são direcionados, rastreáveis e quantificáveis. Isto permite retirar dados exatos e que são acompanhados em tempo real. A vantagem passa também pelo custo muito reduzido destas ações.
- Retenção de clientes: é o canal ideal para se comunicar com os clientes sobre novos produtos, promoções ou simplesmente dá-los a conhecer o negócio. Facilmente se relembra os clientes da sua existência, tornando possível novos negócios e a passagem de referências.
- Resultados imediatos: uma estratégia eficaz de marketing nos *social media* irá produzir resultados quase imediatos para o negocio, e que são quantificados através do aumento de tráfego *online*, aumento de liderança e em última instância aumento das vendas. Embora este retorno possa ser imediato também se irá manter a médio-prazo, desde que os esforços de presença *online* sejam mantidos.

C. OS *SOCIAL MEDIA* E A INDÚSTRIA DO TURISMO

Os *sites* de *social media* oferecem plataformas para gerir, monitorizar e avaliar a reputação e imagem da empresa. O conteúdo gerado pelo consumidor é percebido como altamente credível e, muitas vezes, mais do que as informações prestadas pela própria

entidade. Desta forma a participação das empresas hoteleiras nas redes sociais tem-se mostrado um meio eficaz de interação e envolvimento com potenciais clientes. Estes *sites* oferecem às empresas acesso direto a informações sobre os seus utilizadores ativos sem a necessidade de adição de qualquer hardware ou software adicional. Estas plataformas sociais são bastante acessíveis, simples e atraentes ao nível de utilizador o que permite aos mesmos participarem de forma personalizada e única. (Starkov & Mechoso, 2008)

As empresas na indústria do turismo estão a interagir de uma forma proactiva com os seus consumidores, oferecendo soluções personalizadas e inovadoras focadas nos utilizadores. Tem surgido um aumento de sites que permitem a potenciais consumidores a oportunidade de ler avaliações de outros consumidores reais, o que mudou consideravelmente a forma como a informação é percebida. Um cliente que decide participar numa rede social pode partilhar avaliações e opiniões, ou relatar a sua experiência e influenciar diretamente possíveis consumidores pelo conteúdo que deixou *online*. (Grenn, 2009)

Vários estudos sobre consumidores têm demonstrado que uma das atividades *online* mais populares é a pesquisa sobre informações relacionadas com turismo e a procura de comentários de outros utilizadores. (Gretzel & Yoo, 2008)

Segundo a eMarketer (2008), 82% dos consumidores *online* já pesquisaram os *social media* para decisões de compra em turismo. Dos que leram comentários de outros utilizadores, a maioria procurou essa informação em comunidades virtuais (92,30%), seguidas por guias *online* (60,60%), *sites* de agentes de reservas *online* (58,10%) e *sites* de pesquisa (51,50%). (Gretzel & Yoo, 2008)

Em 2012, 92% dos consumidores em todo o mundo afirmam que confiam mais em recomendações de amigos e familiares do que qualquer outra forma de publicidade e 70% dos consumidores afirma que os comentários de outros utilizadores são a segunda forma de publicidade em que mais confiam. (Santos, 2012)

Os estudos têm demonstrado que cada vez mais os utilizadores pesquisam informações e comentários deixados *online* no momento em que estão a decidir onde devem ficar alojados. Foi possível também verificar que dos consumidores que reservam o seu

alojamento através da internet, 30% mudaram a escolha em relação à sua original devido a comentários deixados por outros viajantes. (Hills & Caimcross, 2009)

3. FACEBOOK

A. O QUE É O FACEBOOK?

Facebook é uma rede social lançada em 2004 por Mark Zuckerberg, um estudante da Universidade de Harvard. No seu início a adesão era restrita apenas aos alunos dessa mesma faculdade, expandindo-se rapidamente a outras instituições de ensino e posteriormente para o resto do mundo. Desde 2006, qualquer pessoa com mais de 13 anos e um correio eletrónico válido pode-se tornar um utilizador. (Facebook Inc., 2012)

ILUSTRAÇÃO 6. MAPA MUNDIAL DE REDES SOCIAIS (COSENZA, 2012)

WORLD MAP OF SOCIAL NETWORKS December 2012



Credits Vincenzo Cosenza / www.vincos.it

Sources: Alexa

No mapa apresentado em cima, é possível verificar quais as redes sociais mais populares por país, de acordo com os dados de tráfego disponíveis no site *Alexa*¹². O Facebook é visivelmente a rede social favorita dos utilizadores de 127 países, num total de 137 avaliados. Com mais de mil milhões de utilizadores tem conseguido impor a sua

¹² Alexa - www.alexa.com

popularidade, e apresentam-se cada vez menos alternativas que o consigam destronar. (Cosenza, 2012)

Esta magnitude deve-se ao facto dos criadores terem percebido que as pessoas só se iam ligar à rede social se esta tivesse informações e conteúdos de valor, sendo que essas mesmas informações apenas iriam ser partilhadas se o ambiente desenvolvido nesta comunidade fosse de confiança. Assim os seus criadores apostaram em características que o separam das restantes redes sociais e primam pela diferença (Shih, 2011):

- Autenticação do domínio do correio eletrónico: a autenticação utilizada no Facebook é permitida, igualmente, como forma de autenticação de outros sites que utilizem a aplicação específica. Facilitando uma interligação entre várias plataformas, e um acesso mais facilitado aos usuários.
- Relacionamento autênticos: foi desenhado ao redor do mundo real, como escolas, organizações, colegas e amigos. Esta plataforma sempre encorajou que cada usuário adicione e aceite apenas pessoas que conhece, o que permite criar um ambiente de confiança.
- Definições de privacidade: é possível criar listas diferentes de amigos e alterar as definições de privacidade em cada uma delas, assim cada utilizador apenas partilha o que quer, com quem quer.
- Exclusividade: Inicialmente este serviço estava apenas disponível aos estudantes de Harvard e depois foi crescendo de forma gradual o que permitiu criar uma certa exclusividade, tornando o mais apetecível e de confiança.

Pela sua versatilidade e composição o Facebook poderá ser considerado para as organizações como uma extensão do serviço ao consumidor e meio de comunicação. E segundo a Clockwork (2010) existem várias empresas hoteleiras que já utilizam as suas páginas neste mesmo sentido, com os seguintes objetivos:

- Promover ofertas especiais;
- Promover tarifas especiais para os seus seguidores no Facebook;
- Realizar competições;
- Promover o portefólio das suas propriedades;

- Distribuir questionários;
- Promover eventos;
- Disponibilizar meios de reservas;
- Informar sobre notícias recentes;

O Facebook permite ao usuário escolher se deseja criar um perfil, uma página ou um grupo. É importante perceber a diferença entre estas três opções (Shih, 2011):

- Perfil: normalmente direcionados a uma pessoa individual, em vez de negócios. Os usuários utilizam-nos para a sua presença pessoal, e através deles conseguem posteriormente criar páginas para um uso profissional.
- Grupo: reúne um grupo de pessoas com interesses em comum. Estes são privados e a sua informação apenas está disponível para os membros.
- Página: esta ferramenta surgiu para permitir uma melhor interação entre negócios e utilizadores. A vantagem é que a informação da página fica visível a qualquer usuário mesmo que este não seja seguidor da mesma, e estão indexadas pelos motores de busca. Permitem também visualizar estatísticas, e a integração de outras aplicações. O nível de interação torna-se grande uma vez que estas permitem partilhar informações, fotos, vídeos, *links*, eventos, discussões, notas, etc. Oferecem uma oportunidade de aprender sobre os consumidores, encorajar usuários a ajudar outros usuários e promover produtos e serviços. Tudo isto por um custo bastante reduzido.

IV - METODOLOGIA

1. INTRODUÇÃO

Num trabalho científico é necessário procurar uma metodologia adequada para encontrar as respostas corretas ao problema da pesquisa que se identificou. Assim sendo neste capítulo apresentam-se essas mesmas opções que serviram de base à investigação empírica desta dissertação.

Serão apresentados:

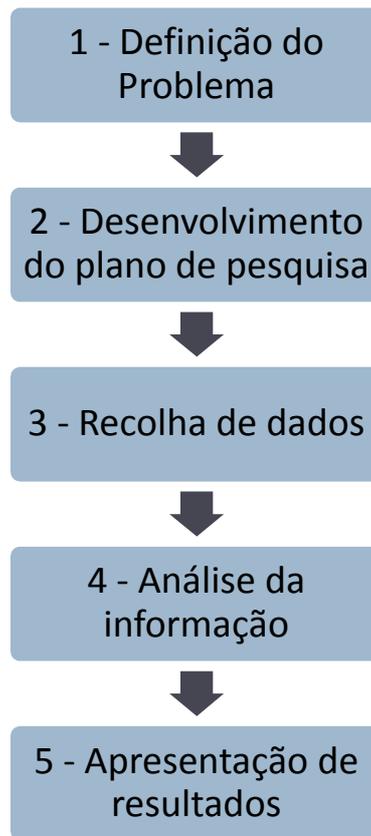
- Uma sistematização do processo de pesquisa, descrevendo-se assim o procedimento tomado na investigação da problemática em análise, sendo que a pesquisa assume de forma clara uma natureza exploratória.
- Uma especificação do processo de recolha de dados.
- Uma definição das variáveis em estudo.
- Uma definição da amostra e população alvo.
- Uma descrição das técnicas de análise utilizadas.

2. PROCESSO E NATUREZA DA PESQUISA

Quanto aos objetivos a pesquisa assume claramente uma natureza exploratória. A pesquisa exploratória permite, geralmente através de uma pequena amostra, ao pesquisador que defina o seu problema de pesquisa e formule a sua hipótese com mais precisão. Uma pesquisa exploratória surge sobre um problema ou questão de pesquisa, e o seu objetivo é encontrar padrões, ideias ou hipóteses. A pesquisa exploratória envolve experiências práticas relacionadas com o problema pesquisado e essa análise ajuda na sua compreensão. O estudo corrente utiliza enquanto técnica os estudos casos, retirando dos mesmos informação qualitativa e quantitativa. (Babbie, 1986)

Para o processo de pesquisa foi adaptado o modelo do “Processo de pesquisa em Marketing” sugerido por Kotler (2006), ao modelo que se apresenta no próximo esquema.

ILUSTRAÇÃO 7 – PROCESSO DE PESQUISA EM MARKETING, ADAPTADO DE KOTLER (2006)



1ª Etapa – Definição do Problema: este estudo procura analisar a plataforma do Facebook enquanto canal de reclamações de clientes hoteleiros, caracterizando as reclamações e o seu tratamento pelas organizações.

2ª Etapa – Desenvolvimento do plano de pesquisa: será definido e descrito todo o processo de recolha de dados, a amostra em causa e técnicas de análise de dados utilizadas.

3ª Etapa – Recolha de dados: será detalhado o método utilizado para a recolha de dados necessários a esta investigação.

4ª Etapa – Análise da informação: será descrito o processo de análise dos dados recolhidos.

5ª Etapa – Apresentação de resultados: serão apresentadas as conclusões deste trabalho, bem como algumas sugestões futuras.

3. SELEÇÃO DE COMUNIDADES *ONLINE* NO FACEBOOK

Para seleção das cadeias hoteleiras foram utilizadas duas listas, a primeira onde a Bedouk (2012) identifica as “Cinco melhores cadeias hoteleiras no Facebook” e a segunda recolhida do *site Fan Page List* que é um diretório de contas oficiais de *social media* de várias marcas, onde se pesquisou uma lista de cadeias hoteleiras.

Entre os conteúdos recolhidos, foram analisados dados referentes a fãs e a sua participação *online*. Esta análise foi feita entre o dia 7 de Dezembro de 2012 e o dia 15 de Dezembro de 2012.

O desempenho e sucesso das páginas de Facebook foram baseados na percentagem de crescimento de seguidores e no número de *posts* dos fãs nas páginas das cadeias hoteleiras. (Preece, Nonnecke, & Andrews, 2004)

Da lista anterior foram escolhidas as três cadeias hoteleiras que cumpriam melhor estes dois critérios, sendo elas: *Hilton Hotels & Resorts*, *Marriott Hotels & Resorts*, *Riu Hotels & Resorts*.

TABELA 2 – ESCOLHA DE CADEIAS HOTELEIRAS

Cadeias Hoteleiras	Posts de Fãs	Crescimento de Fãs (%)
<i>Hilton Hotels & Resorts</i>	46	2.67%
<i>Riu Hotels & Resorts</i>	79	1.54%
<i>Marriott Hotels & Resorts</i>	48	4.14%

Dados recolhidos entre 07/12/12 e 15/12/12. Fonte: www.Facebook.com

A. *HILTON HOTELS & RESORTS*

Em 1919, Conrad Nicholson Hilton comprou o seu primeiro hotel com 60 quartos na cidade de Cisco (Texas), o The Mobley. Em 1925, surge o primeiro hotel com a marca Hilton na cidade de Dallas, o Dallas Hilton. Torna-se o começo de uma das maiores e poderosas redes hoteleiras. E assim em 1929 a rede já contava com 7 hotéis.

Após a Segunda Guerra Mundial a sua expansão tornou-se ainda mais forte, inaugurando hotéis pelos restantes continentes.

Em 1995 a empresa lança a sua página de Internet, que permitia aos seus clientes realizar reservas, pedir orçamentos, e muito mais.

O grupo ficou conhecido por ter sido o pioneiro em explorar *gift shops* dentro dos seus hotéis, de forma a maximizar os seus espaços e a oferta de serviços. Outras ofertas pioneiras passaram por incluir televisão no quarto na década de 40; inaugurar em 1959 o primeiro hotel dentro de um aeroporto, em São Francisco; lançar, em 1995, o primeiro cartão de crédito corporativo no segmento de hotelaria com a *American Express*.

A satisfação do cliente é a prioridade para a marca Hilton, mantendo a filosofia do seu fundador, cuja máxima sempre foi preencher a Terra com a luz e o calor da hospitalidade. Filosofia que é compartilhada por todos os hotéis da rede.

A empresa possui cerca de 3700 hotéis em mais de 78 países, disponibilizando mais de 610 mil quartos. Destes hotéis e resorts 540 são da marca Hilton, os restantes estão divididos entre as marcas: Conrad Hotels, Aldorf Astoria, Hilton Grand Vacations, Doubletree by Hilton, Embassy Suites, Hampton Inn & Suites, Hilton Garden Inn, Homewood Suites by Hilton e Home2 Suites by Hilton.

É reconhecida por conseguir 72% de hóspedes satisfeitos e 98% de conhecimento da marca no mundo inteiro.

B. RIU HOTELS & RESORTS

A cadeia internacional RIU foi fundada em Maiorca em 1953 quando abriram um hotel de 80 camas como um negócio de férias da família Riu, que ainda é a atual proprietária. Durante os anos 60 e 70 consolidam a sua expansão nas ilhas balneares que tiveram um grande desenvolvimento turístico.

Em 1976, foi constituído o Riu Hotels, S.A. juntamente com a operadora TUI, para a construção de novos hotéis. Assim nos anos 80, a expansão iniciou-se em outros destinos e em 1985 abriram o seu primeiro hotel na ilha da Grande Canária.

A década de 90 inaugurou o primeiro hotel internacional em Punta Cana, que demonstrou ser o primeiro grande passo para o crescimento na América, onde atualmente contam com mais de 30 hotéis. Durante os anos 90, a Riu concluíram a expansão para vários países como México, República Dominicana, Jamaica, Aruba, Bahamas, Cabo Verde, Costa Rica, Marrocos ou Tunísia.

Depois de 56 anos especializando em hotelaria de férias, a *Riu Hotels & Resorts* embarca no lançamento (em 2010) da marca urbana Riu Plaza, abrindo na cidade do Panamá o Riu Plaza Panamá.

Cerca de 60% dos seus estabelecimentos oferecem o reconhecido serviço “*All inclusive by Riu*”. Contam atualmente com mais de 100 hotéis em 16 países que acolhem todos os anos mais de 3.2 milhões de clientes, e é a 30ª maior cadeia hoteleira do mundo.

C. *MARRIOTT HOTELS & RESORTS*

Tudo começou em 1927, quando J. Willard Marriott e a sua esposa abriram um pequeno negócio, de venda de cerveja e sanduiches, chamado “The Hot Shoppe” em Washington. No ano seguinte ampliaram no a nível regional. O seu sucesso permitiu que em 1953 a empresa fizesse parte do mercado de valores, e no seu primeiro dia as suas ações foram integralmente vendidas em apenas 2 horas.

Após este sucesso, em 1957 decidem abrir o seu primeiro hotel em Virgínia, o Twin Brigdes Motor com 365 quartos. Este hotel posteriormente foi vendido e demolido em 1990.

Em 1967, a empresa decide deixar de usar o nome “Hot Shoppes” e consolida-se enquanto Marriott Corporation e expandem os seus negócios em restauração e hotelaria.

Em 1977, a Marriott celebra o seu 50º aniversário, já tinha conquistado os Estados Unidos e a Europa e atinge o valor de 1 bilhão de dólares. Quatro anos mais tarde, abre o seu 100º hotel no Havai, e oito anos depois já celebra o seu 500º hotel na Varsóvia.

Atualmente a empresa é uma das líderes no que diz respeito à oferta de alojamento, e conta com mais de 3700 propriedades em 74 países. Sendo as propriedades divididas pelas diferentes marcas, consoante o nível em que se posicionam no mercado. As marcas existentes são: Gaylord Hotels, The Ritz-Carlton, Bulgari Hotels & Resorts, JW Marriott, EDITION, Autograph Collection, Renaissance Hotels, AC Hotels, Marriott Hotels & Resorts, Courtyard by Marriott, Fairfield Inn & Suites by Marriott, Springhill Suites by Marriott, Residence Inn by Marriott, TownePlace Suites by Marriott, The Ritz-Carlton Destination Club, Marriott Executive Apartments, Marriott Vacation Club e Grand Residences by Marriott.

Tornou-se também uma das mais eficientes no que diz respeito à adaptação dos novos requisitos de sustentabilidade e iniciativas ecológicas, oferecendo um bom serviço com o mínimo impacto para o meio ambiente.

4. POPULAÇÃO-ALVO

A população-alvo do presente trabalho consiste nos seguidores das páginas de Facebook das cadeias hoteleiras em cima mencionadas. Qualquer indivíduo inscrito no Facebook, com mais de 13 anos, e que assume o papel de reclamante em relação às cadeias hoteleiras analisadas.

5. RECOLHA DE DADOS

A recolha dos dados foi feita entre 20 de Dezembro de 2012 e 20 de Julho de 2013, período no qual foram recolhidas e analisadas todas as reclamações inseridas por clientes hoteleiros nas três páginas de perfil de Facebook analisadas. Foram também recolhidos os restantes dados possíveis.

6. VARIÁVEIS EM INVESTIGAÇÃO

A recolha de dados a partir das fontes já mencionadas, foi pensada de forma a serem recolhidas um grande número de características presentes nas reclamações sobre os serviços prestados e foi dividida em duas partes.

Na primeira foi criada uma lista de categorias e subcategorias associadas às reclamações, para cada serviço. À medida que se iam recolhendo as reclamações, as subcategorias foram adicionadas, a lista completa poderá ser consultada no Anexo 4.

Foram identificadas doze categorias agregadas:

- 1) Reserva
- 2) Receção
- 3) Restaurante
- 4) Bar
- 5) Room-service
- 6) Pequenos-almoços
- 7) Quarto

- 8) WC
- 9) Andares
- 10) Áreas Comuns
- 11) Serviços Complementares
- 12) Reclamações Gerais

Sobre cada uma das reclamações que fazem parte da lista anterior, foram também recolhidas informações sobre a data da reclamação, o género do reclamante, a existência ou ausência de resposta por parte da organização e a reação do reclamante perante o dado anterior classificando esta como positiva, negativa ou neutra. Neste último ponto, e uma vez que a sua classificação assume uma natureza mais subjetiva, a classificação foi feita por duas pessoas diferentes, sendo que a comparação final demonstrou uma semelhança de resultados de 99.11% pelo que a validação dos dados foi permitida.

Na segunda parte foram recolhidos diariamente os seguintes dados de cada página:

- Número total de fãs – define o número total de seguidores que gostam da página de Facebook;
- Crescimento de fãs – define o crescimento de fãs numa determinada data relativamente à data anterior;
- Percentagem de crescimento de fãs – define a percentagem do crescimento de fãs numa determinada data relativamente à data anterior;
- Número de pessoas que mencionam a página – define o número total de pessoas que mencionam uma página de Facebook numa determinada data. Independentemente se gostam ou não da página em questão;
- Crescimento no número de pessoas que mencionam a página – define o crescimento de pessoas que mencionam uma página numa determinada data relativamente à data anterior;
- Percentagem de crescimento no número de pessoas que mencionam a página – define a percentagem do crescimento no número de pessoas que mencionam uma página numa determinada data em relação à data anterior;
- *Posts* do administrador – define o número total de *posts* realizados pelo administrador da página;
- *Posts* de fãs – define o número total de *posts* realizados pelos fãs de uma página;

- Interação nos *posts* pelo administrador – define o número total de interações realizadas nos *posts* pelo administrador, inclui partilhas, comentários e gostos;
- Interação nos *posts* pelos fãs – define o número total de interações realizadas nos *posts* realizados pelos fãs, inclui partilhas, comentários e gostos;

7. TÉCNICAS DE ANÁLISE ESTATÍSTICA

Após recolha e análise de dados, informações e comportamentos dos consumidores foram definidas variáveis e estas expostas em base de dados. Posteriormente, foram trabalhadas através do programa estatístico *IBM SPSS Statistics 19 (Statistical Package for Social Sciences)*.

A análise de dados pode ser univariada, bivariada ou multivariada, dependendo do número de variáveis tratadas em simultâneo. A análise univariada trata cada variável isoladamente e normalmente deverá ser o primeiro passo na exploração de dados. Na análise bivariada estabelecem-se relações entre duas variáveis. Por fim, na análise multivariada são estabelecidas relações entre mais de duas variáveis. (Pestana & Gageiro, 2000) Neste trabalho estão presentes análises univariadas e bivariadas.

Na caracterização do perfil da amostra (fãs das páginas, pessoas que mencionam a página, interação em *posts de fans e admins*, reclamações, género de reclamantes) utilizaram técnicas de estatística univariada:

- ✓ Tabelas de frequência
- ✓ Representações gráficas

Para a análise dos restantes dados, utilizaram-se técnicas de estatística bivariada, de forma a poder encontrar respostas para as questões de investigação enunciadas anteriormente.

As técnicas de análise bivariada foram:

- ✓ Análise de variância (ANOVA)

A Anova é a técnica estatística utilizada para estudar a diferença entre médias de duas ou mais populações. Segundo Malhotra (2001) a técnica é utilizada frequentemente por pesquisadores em Marketing, uma vez que têm interesse em analisar “as diferenças

entre valores médios da variável dependente para diversas categorias de uma única variável independente ou fator”.

Tem como objetivo avaliar se as diferenças entre as médias das amostras são estatisticamente significantes. (Malhotra, 2001)

Em suma, se a variância residual for significativamente inferior à variância entre os grupos ou amostras, então o efeito do fator sobre a variância da variável dependente será significativamente superior à variância residual dos sujeitos. Neste caso o fator tem um efeito sobre a variação da variável dependente. Pelo oposto, se a variância entre os grupos não for significativamente superior à variância dentro dos grupos, então a variância provocada pelo fator não é significativamente superior à variância residual dos sujeitos. Ou seja, o fator não apresenta um efeito estatístico significativo, e as médias não serão significativamente diferentes. (Marôco, 2011)

✓ Teste Qui-Quadrado

O teste Qui-Quadrado permite analisar a relação de independência entre variáveis duas variáveis nominais. (Malhotra, 2001)

È um teste de hipóteses que se destina a encontrar o valor da dispersão de duas variáveis nominais, de forma a avaliar a associação existente entre duas variáveis qualitativas. Trata-se de um teste não paramétrico, sendo que não depende dos parâmetros populacionais como média ou variância. A sua base é comparar as divergências entre as frequências observadas e esperadas para um certo evento. Afirma-se que os dois grupos se comportam de forma semelhante se a diferença entre as frequências observadas e esperadas em cada categoria forem muito pequenas, próximas do valor zero. (Malhotra, 2001)

È um teste utilizado para:

- Analisar se a frequência com que um determinado grupo acontecimento observado numa amostra se desvia significativamente ou não da frequência com que ele é esperado.
- Comparar a distribuição de diversos acontecimentos de diferentes amostras, avaliando se as proporções observadas desses eventos mostram ou não diferenças significativas. (Malhotra, 2001)

A análise de resultados será apresentada no capítulo seguinte.

Para uma melhor resposta às questões inicialmente levantadas, foram analisadas as relações entre as várias variáveis recolhidas:

- Relação entre a variável cadeia hoteleira e as variáveis género do reclamante, categoria da reclamação, existência de resposta à reclamação, reação à resposta da reclamação.

-Relação entre a variável categoria agregada da reclamação e as variáveis género do reclamante, resposta à reclamação, reação à resposta da reclamação.

-Relação entre a variável género do reclamante e as variáveis resposta à reclamação, categoria agregada da reclamação, reação à resposta da reclamação.

-Relação entre a existência de resposta reclamação e a variável reação à resposta da reclamação.

-Relação entre o número de fãs das páginas e as restantes variáveis.

Sendo que para tal foram definidas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: As cadeias hoteleiras são mais propensas a receber reclamações de um certo género.

Hipótese 2: As categorias das reclamações são influenciadas pela cadeia hoteleira em questão.

Hipótese 3: A existência de resposta à reclamação depende da cadeia hoteleira em questão.

Hipótese 4: A reação dos consumidores depende da cadeia hoteleira em questão.

Hipótese 5: O género do reclamante influencia diretamente a sua reação à resposta da reclamação.

Hipótese 6: O género do reclamante influencia a categoria sobre a qual incide a sua reclamação.

Hipótese 7: A categoria sobre a qual a reclamação incide influencia a existência ou ausência de resposta por parte das organizações.

Hipótese 8: A categoria sobre a qual a reclamação incide influencia a reação por parte dos reclamantes após a resposta à mesma.

Hipótese 9: A existência ou ausência de resposta à reclamação influencia a reação à resposta.

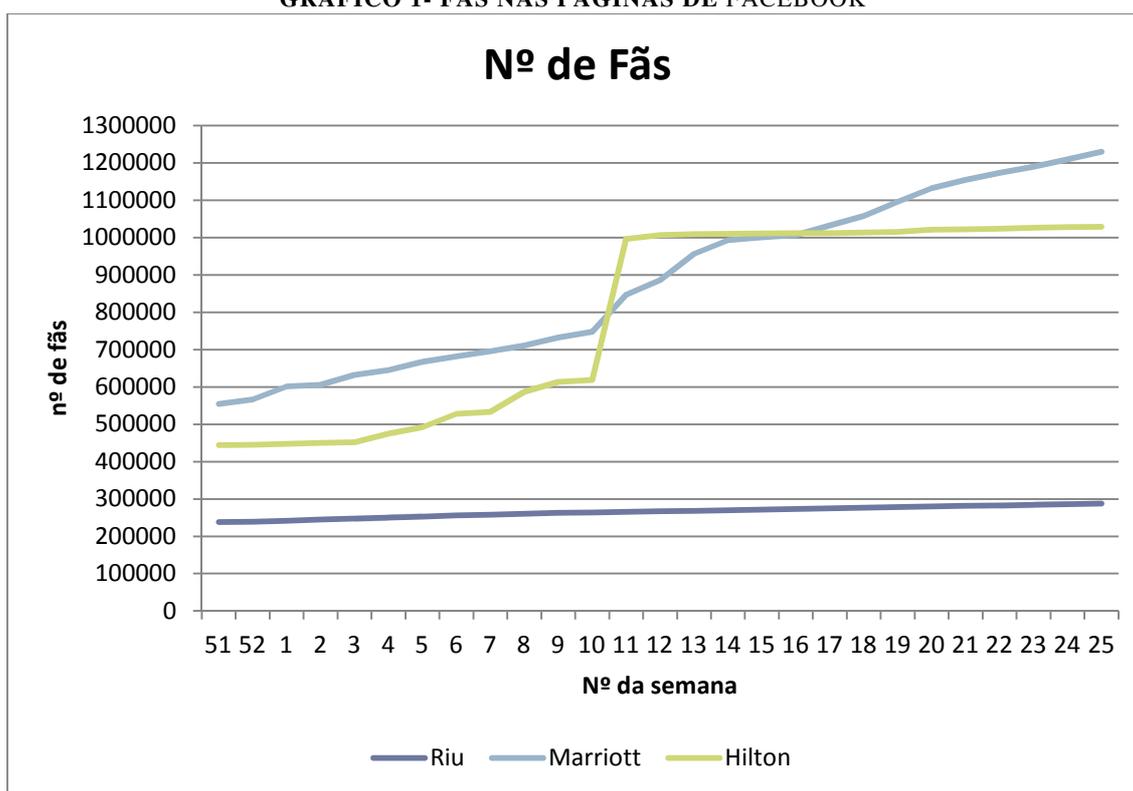
V – RESULTADOS

1. FÃS NA PÁGINA DE FACEBOOK

O número de fãs das páginas de Facebook, definem o número total de seguidores que efetivamente gostam da página em questão, acompanhando de forma mais ou menos ativa as notícias e atualizações da mesma.

No gráfico que se segue é possível visualizar a evolução no número de fãs das três cadeias em análise e a sua evolução ao longo das 27 semanas de recolha de dados. Os números têm tendência a aumentar, uma vez que os utilizadores de Facebook gostam de páginas, e só em casos extremos é que desgostam das mesmas posteriormente, não sendo uma prática tão comum.

GRÁFICO 1- FÃS NAS PÁGINAS DE FACEBOOK



Fonte: Recolha de dados

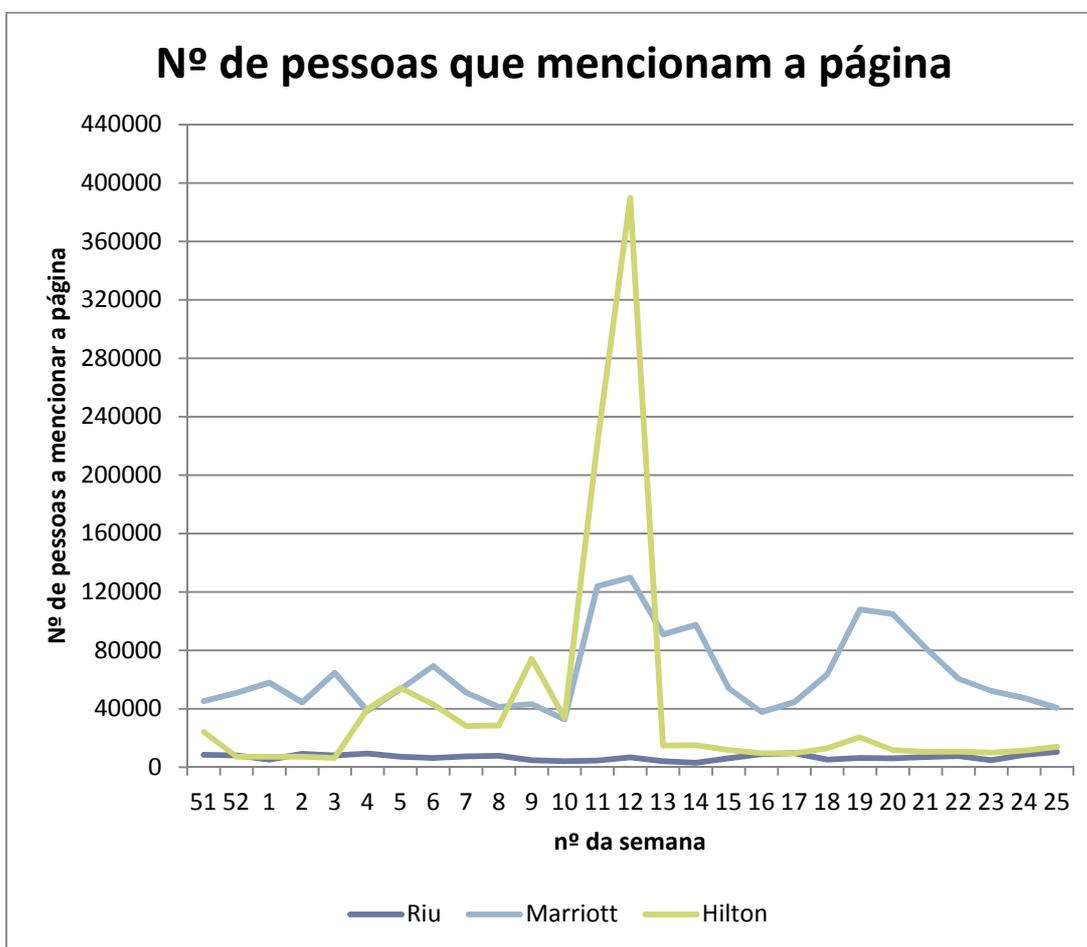
A cadeia *Riu Hotels & Resort* no início da análise mantinha 237665 fãs, após as 27 semanas esse mesmo número teve um aumento de aproximadamente 22%, ficando-se pelos 288848 fãs. Foi a cadeia hoteleira que apresentou o menor crescimento no período analisado.

No caso da cadeia *Marriott Hotels & Resorts* o aumento de fãs chegou aproximadamente aos 124%, passando do registo inicial de 554118 fãs a um registo final de 1238956 fãs.

A *Hilton Hotels & Resorts* foi a que registou uma maior percentagem de crescimento, chegando aos 132%, com um registo inicial de 443944 fãs e terminando com 1029162 fãs. O crescimento exponencial que se verifica nesta cadeia entre as semanas 10 e 11 será explicado no ponto seguinte.

2. PESSOAS QUE MENCIONAM A PÁGINA

GRÁFICO 2 – Nº DE PESSOAS QUE MENCIONAM AS PÁGINAS



Fonte: Recolha de dados

Os utilizadores que mencionam alguma página de Facebook não precisam de ser fãs dessa mesma página. Uma vez que estas menções são feitas nos perfis, grupos ou páginas privadas dos utilizadores. A não existência de relação entre fãs e pessoas que mencionam as páginas é possível de verificar comparando os dois gráficos anteriores.

No entanto podem existir eventos ou ações que promovam o crescimento de fãs e façam com que mais utilizadores mencionam as páginas, foi possível verificar esta situação na cadeia *Hilton Hotels & Resorts* nas semanas 10 e 11. Como se verificou neste caso, estes eventos não são necessariamente positivos. Esta alteração aconteceu na altura em que a *Hilton Hotels & Resorts* anunciou uma alteração no seu programa de fidelidade e atribuição de pontos.

“Interesting story of unintended consequences in Hotel Marketing. I have been a Hilton Honors member for about 20 years. I try to stay at Hilton when I travel on business, the same way I try to fly on United. Points accumulate faster when you focus on one or two providers. And our primary use of Hilton points is at the Doubletree Guest Suites in Times Square when my family is in town for the Macy's Parade. I've been staying at the Doubletree on points also for nearly 20 years. Until today. Hilton just changed their points redemption policies, but kept the points earning ratios the same. And now my thanksgiving Doubletree stay, which used to be 50,000 points a night, is now 95,000 points a night! (...) now, under the new program, there is NO WAY I will earn enough points in a year for my Thanksgiving stay -- not even close. It will actually be less expensive to pay for the room, rather than pay for sufficient Hilton stays to earn the necessary points. So I canceled the Hilton Union Square reservation. As I was doing it I realized I've never NOT stayed at a Hilton on business when the cost was reasonable.” By Rick Howe , 7th March in <https://www.Facebook.com/hilton>

Esta alteração que incluí aumento de preços e uma menor atribuição de pontos por dinheiro gasto nos hotéis Hilton, levou a vários comentários *online* de desagrado por parte dos turistas que utilizam a cadeia o que explica um maior número de menções neste período. Curiosamente levou igualmente a um maior número de gostos da página *Hilton Hotels & Resorts*, nestas duas semanas verificou-se um aumento de 63%.

3. INTERAÇÃO – ADMIN POSTS

Foram analisados os *posts* realizados pelos administradores das páginas de Facebook das três cadeias hoteleiras. Durante as semanas em que foram recolhidos os dados a cadeia *Marriott Hotels & Resorts* foi a que mais conteúdo *online* gerou na sua página, com o total de 205 entradas. No *Riu Hotels & Resorts* geraram-se 124 entradas, e na *Hilton Hotels & Resorts*, 155 entradas.

Estes dados incluem qualquer comentário, foto, vídeo, *link* ou outro material que seja postado pelos administradores na página da sua cadeia. A interação existente por fãs ou

apenas visitantes da página nesses mesmos conteúdos gerados pode ser vista no próximo gráfico.

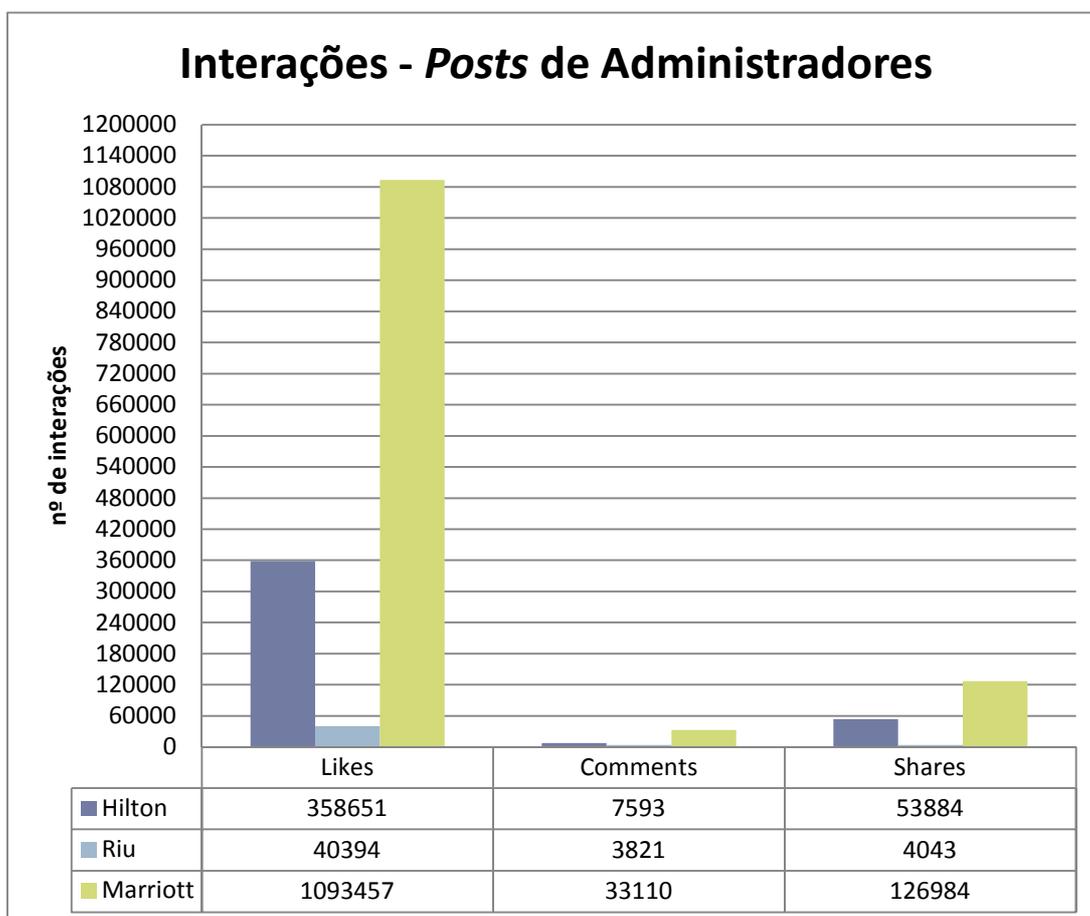
TABELA 3- NR DE *POSTS* PELOS ADMINISTRADORES

	Frequência	Percentagem
<i>Riu Hotels & Resorts</i>	124	25.62%
<i>Marriott Hotels & Resorts</i>	205	42.36%
<i>Hilton Hotels & Resorts</i>	155	32.02%
Total	484	100,0%

Fonte: Recolha de dados

As interações por parte dos fãs ou visitantes da página nos conteúdos gerados pelo administrador foram analisadas dividindo-se em gostos, comentários ou partilhas. Verifica-se que em todas as cadeias hoteleiras a forma de interação mais usual é a de se colocar um gosto no conteúdo *online*. O mesmo se verifica com as outras opções, nas três cadeias a segunda forma de interação preferida é a partilha de conteúdo noutras páginas ou perfis. Comentar o conteúdo partilhado pelos administradores das páginas aparece como última opção.

GRÁFICO 3 – INTERAÇÃO – *POSTS* PELOS ADMINISTRADORES



Fonte: Recolha de dados

4. INTERAÇÃO – POSTS DE FÃS E VISITANTES

Seguindo o exemplo anterior foram igualmente analisados os *posts* realizados por fãs ou visitantes diretamente na página da cadeia hoteleira. Conseguimos perceber através dos dados seguintes que o número de interações não tem efetivamente relação com o número de fãs da página, uma vez que qualquer utilizador pode comentar estas páginas. A *Riu Hotels & Resorts* é a página que mantém um número mais reduzido de fãs, mas foi a que recebeu um maior número de conteúdo gerado por utilizadores de Facebook. No seu total foram recolhidas 1324 entradas correspondendo a um total de 41,75% de entradas recolhidas nas três páginas. Segue-se a *Marriott Hotels & Resorts* com 1127 entradas, em último lugar com apenas 22,75% a *Hilton Hotels & Resorts* com 723 entradas.

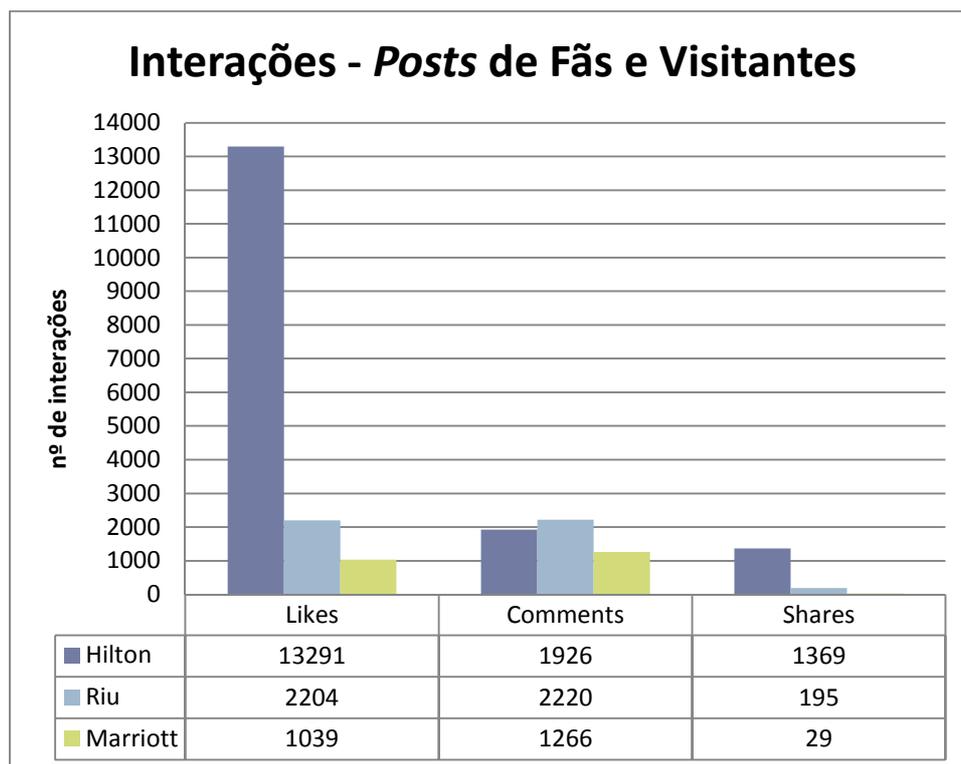
TABELA 4 – NR DE POSTS DE FÃS E VISITANTES

	Frequência	Percentagem
<i>Riu Hotels & Resorts</i>	1324	41.75%
<i>Marriott Hotels & Resorts</i>	1127	35.50%
<i>Hilton Hotels & Resorts</i>	723	22.75%
Total	3174	100,0%

Fonte: Recolha de dados

A forma de interação no conteúdo gerado por utilizadores de Facebook varia do que acontece no conteúdo gerados pelos administradores das páginas. Na *Hilton Hotels & Resorts* a forma preferencial de interação com uma grande margem foi a de “gostar” do conteúdo, com 13291 gostos, seguindo-se os comentários e por último as partilhas de conteúdo. Nas outras duas cadeias hoteleiras verifica-se que a preferência de interação foi feita através de comentários, seguindo-se os gostos e por último a partilha de conteúdo gerado noutras páginas ou perfis.

Gráfico 4 - Interação – Posts de Fãs e Visitantes



Fonte: Recolha de dados

5. RECLAMAÇÕES

As reclamações analisadas neste estudo foram recolhidas nas páginas de Facebook de três cadeias hoteleiras como já fora referido anteriormente, durante o período de 20 de Dezembro 2012 até 20 de Julho 2013. Na tabela que se segue é possível observar a distribuição de reclamações.

TABELA 5 - RECLAMAÇÕES

	Frequência	Percentagem
<i>Riu Hotels & Resorts</i>	157	23,3%
<i>Marriott Hotels & Resorts</i>	271	40,2%
<i>Hilton Hotels & Resorts</i>	246	36,5%
Total	674	100,0%

Fonte: Recolha de dados

Da totalidade de 674 reclamações, 40,20% pertencem à página da *Marriott Hotels & Resorts* com 271 reclamações, 36,50% pertencem à *Hilton Hotels & Resorts* e 23,30% dizem respeito à *Riu Hotels & Resorts*.

6. GÉNERO DOS RECLAMANTES

Uma vez que os dados foram recolhidos através do Facebook, o único dado possível de recolher sobre os reclamantes, devido às condições de privacidade de informação, são relativos ao género dos mesmos. Para tal analisou-se o nome e em caso de dúvida as fotos dos mesmos.

Das 674 reclamações recolhidas, 344 eram de reclamantes do sexo feminino, representando uma percentagem de 51% do total de reclamações. Os restantes 49%, com 330 reclamações, eram do sexo masculino.

Na tabela 5, é possível observar a frequência desta variável bem como a sua respetiva percentagem.

TABELA 6 - GÉNERO DOS RECLAMANTES

	Frequência	Percentagem
Masculino	330	49,0%
Feminino	344	51,0%
Total	674	100,0%

Fonte: Recolha de dados

TABELA 7 – CADEIA HOTELEIRA X GÉNERO DOS RECLAMANTES

	Género dos reclamantes		Total
	Masculino	Feminino	
<i>Riu Hotels & Resorts</i>	43,3%	56,7%	100,0%
<i>Marriott Hotels & Resorts</i>	54,2%	45,8%	100,0%
<i>Hilton Hotels & Resorts</i>	46,7%	53,3%	100,0%
Total	49,0%	51,0%	100,0%

Teste Qui-Quadrado P=0.064

Na tabela 6 é possível observar a diferenciação de género por cadeia hoteleira, onde apenas na *Marriott Hotels & Resorts*, o número de reclamantes masculino é superior aos femininos correspondendo a 54.20% do total de reclamações da cadeia. Na *Riu Hotels & Resorts* a percentagem do género feminino corresponde a 56.70%, enquanto na *Hilton Hotels & Resorts* esta percentagem fica nos 53.30%.

A hipótese 1 tenta explicar se as cadeias hoteleiras são mais propensas a receber reclamações de um certo gênero. Como se pode verificar na figura anterior, através do teste qui-quadrado (p -valor= 0.064), com um nível de significância de 10%, os dados foram estatisticamente significantes para comprovar a existência de uma relação entre a cadeia hoteleira e o gênero do reclamante. Podendo-se afirmar que existe relação entre estas duas variáveis.

7. CADEIA HOTELEIRA: VARIÁVEL CATEGORIAS AGREGADAS

Na próxima tabela visualiza-se a distribuição das reclamações por categorias, divididas igualmente pelas três cadeias hoteleiras em estudo. Na cadeia *Riu Hotels & Resorts* 45,20% foram reclamações gerais, 18,50% reclamações sobre as reservas nos seus hotéis, 12,70% incidiram sobre as condições e equipamentos dos quartos, e as restantes foram divididas pelas outras categorias. De notar que esta cadeia hoteleira não obteve qualquer reclamação sobre o *room-service* e sobre os pequenos-almoços.

A *Marriott Hotels & Resorts* conta com 42,80% de reclamações gerais sobre o seu serviço, 25,50% das reclamações foram sobre as reservas, 10,70% sobre serviços complementares (internet p.e.), sendo que as restantes ficaram divididas pelas outras categorias.

No que diz respeito à cadeia *Hilton Hotels & Resorts*, 37,40% das suas reclamações foram sobre reservas nos hotéis *Hilton*, 32,10% foram reclamações gerais, 11% incidiram sobre as condições e equipamentos dos quartos. As restantes categorias possuem valores residuais, sendo ainda de notar que esta cadeia não teve qualquer reclamação sobre o serviço de bar nos seus hotéis durante o período em análise.

TABELA 8 – CADEIA HOTELEIRA X CATEGORIAS AGREGADAS

		Reserva	Quarto	R.Gerais	Outras	Total
Riu	% dentro de Cadeia Hoteleira	18,5%	12,7%	45,2%	23,7%	100,0%
	% of Total	4,3%	3,0%	10,5%	5,5%	23,30%

		Reserva	S.Comp	R.Gerais	Outras	Total
Marriot	% dentro de Cadeia Hoteleira	25,2%	10,7%	42,8%	21,3%	100,0%
	% of Total	10,2%	4,3%	17,2%	8,5%	40,2%

		Reserva	S.Comp	R.Gerais	Outras	Total
Marriot	% dentro de Cadeia Hoteleira	25,2%	10,7%	42,8%	21,3%	100,0%
	% of Total	10,2%	4,3%	17,2%	8,5%	40,2%

Teste Qui Quadrado P= 0.000

A hipótese 2 tenta explicar se a cadeia hoteleira influencia a categoria das reclamações. Conforme a figura anterior, pode-se visualizar que o teste de qui-quadrado (p-valor= 0.000), com um nível de significância de 1%, demonstra que os dados foram estatisticamente significantes para comprovar a relação entre a cadeia hoteleira e a categorias das reclamações. Podendo-se afirmar que existe relação entre estas duas variáveis.

8. CADEIA HOTELEIRA: VARIÁVEL RESPOSTA A RECLAMAÇÃO

Na tabela 8, consegue-se verificar a existência ou ausência de resposta às reclamações por parte das três cadeias hoteleiras em estudo. É possível visualizar que nos três casos a percentagem de respostas é superior à ausência, na *Riu Hotels & Resorts* essa percentagem ascende aos 92,40%, na *Marriott Hotels & Resorts* foram respondidas 79% das reclamações e na *Hilton Hotels & Resorts* a percentagem de resposta fica pelos 74%.

Se tomarmos em consideração as 674 reclamações, 80.30% obtiveram resposta por parte da cadeia hoteleira em questão, em oposição aos 19.70% que não obtiveram qualquer tipo de *feedback* por parte das organizações.

A hipótese 3 tenta explicar se a cadeia hoteleira influencia a resposta às reclamações.

Segundo os resultados do teste qui-quadrado (p -valor= 0.000), ver figura seguinte, verifica-se que os dados, com um nível de significância de 1%, foram estatisticamente significantes para comprovar a relação entre a cadeira hoteleira e a resposta à reclamação. Podendo-se afirmar que existe relação entre estas duas variáveis.

TABELA 9 – CADEIA HOTELEIRA X RESPOSTA À RECLAMAÇÃO

	Resposta à reclamação		Total
	Sim	Não	
<i>Riu Hotels & Resorts</i>	92,4%	7,6%	100,0%
<i>Marriott Hotels & Resorts</i>	79,0%	21,0%	100,0%
<i>Hilton Hotels & Resorts</i>	74,0%	26,0%	100,0%
Total	80,3%	19,7%	100,0%
Teste Qui-Quadrado P=0.000			

9. CADEIA HOTELEIRA: VARIÁVEL REAÇÃO À RESPOSTA

Das reclamações recolhidas, podemos observar na tabela seguinte, que nas três cadeias hoteleiras as reações obtidas com maior frequência foram de cariz neutro. O mesmo se verifica com as reações de cariz negativo que foram as que (em todas as três cadeias) obtiveram a segunda maior percentagem. A percentagem de reações positivas na cadeia *Riu Hotels & Resorts* ficou-se pelos 11.5%, na cadeia *Marriott Hotels & Resorts* pelos 9,2% e na cadeia *Hilton Hotels & Resorts* pelos 12.60%.

Da totalidade de 674 reclamações recolhidas, em relação à resposta que obtiveram 62% tiveram uma reação neutra por parte dos reclamantes, 27% uma reação negativa e apenas 11% do total de reclamações obteve uma reação positiva.

A hipótese 4 tenta explicar se a cadeira hoteleira influencia a reação à resposta por parte dos reclamantes.

Como se pode verificar na figura seguinte, através do teste qui-quadrado (p -valor= 0.241), com um nível de significância de 10%, os dados foram estatisticamente significantes para comprovar a não existência de uma relação entre a cadeira hoteleira e a categoria da reclamação. Podendo-se afirmar que não existe relação entre estas duas variáveis.

Daqui se pode tirar a conclusão que não é a cadeia hoteleira que vai influenciar a reação dos reclamantes à resposta da sua reclamação. Essa reação é influenciada por outras variáveis.

10. GÉNERO DO RECLAMANTE: VARIÁVEL RESPOSTA À RECLAMAÇÃO

Este ponto pretende desenvolver uma análise da relação entre a variável resposta à reclamação e género de reclamante. Foi possível observar que tanto os reclamantes masculinos, como as reclamantes do género feminino viram as suas reclamações obter resposta na maior parte dos casos.

Assim 78.80% das reclamações feitas por homens obtiveram resposta, enquanto no caso das mulheres esta percentagem foi de 81.70%.

Das 674 reclamações analisadas, 80.30% obtiveram resposta por parte das cadeias hoteleiras, em oposição aos 19.70% que não obtiveram qualquer tipo de *feedback* por parte das mesmas.

Em conformidade com os resultados do teste qui-quadrado (p-valor= 0.198), num nível de significância de 10%, pode-se concluir que os dados foram estatisticamente significantes para comprovar a não existência de uma relação entre o género do reclamante e a existência de resposta à reclamação por parte da organização. Podendo-se afirmar que não existe relação entre estas duas variáveis.

O género do reclamante em nada influencia a organização a responder ou não às reclamações apresentadas nas suas páginas de Facebook.

11. GÉNERO DO RECLAMANTE: VARIÁVEL REAÇÃO A RESPOSTA

Na figura seguinte é possível verificar que a diferença entre os reclamantes de sexo feminino (51%) é quase similar aos de sexo masculino (49%). Em ambas as amostras a reação neutra tende a ser a predominante, seguindo-se a negativa, e finalmente a positiva a rondar os 10% em ambos os casos.

A hipótese 5 tenta explicar se o género dos reclamantes influencia a reação à resposta das reclamações.

Na figura seguinte é possível, recorrendo ao teste qui-quadrado (p-valor= 0.049), num nível de significância de 10%, analisar que os dados foram estatisticamente significantes para comprovar a relação entre o género dos reclamantes e a sua reação à resposta da reclamação. Podendo-se concluir que existe relação entre estas duas variáveis.

TABELA 10 – GÉNERO DO RECLAMANTE X REAÇÃO A RESPOSTA

	Reação à resposta			Total
	Negativa	Neutra	Positiva	
Masculino	23,3%	66,7%	10,0%	100,0%
Feminino	30,5%	57,6%	11,9%	100,0%
Total	27,0%	62,0%	11,0%	100,0%
Teste Qui-Quadrado P=0.049				

12. GÉNERO DO RECLAMANTE: VARIÁVEL CATEGORIAS AGREGADAS

Na tabela 12 é possível verificar a distribuição das reclamações por categorias dependendo do género do reclamante. No que diz respeito aos reclamantes do género masculino, 42.10% das reclamações foram gerais, 25.20% sobre reservas nos hotéis, 10.30% foram sobre condições e equipamentos dos quartos. As restantes reclamações encontram-se divididas pelas outras categorias.

As reclamantes de género feminino, fizeram 36.90% das suas reclamações sobre o serviço em geral, 31.10% sobre as suas reservas, 11% sobre os quartos dos hotéis. As restantes reclamações dividiram-se pelas outras categorias.

A distribuição de reclamações em categorias revela-se bastante similar entre os dois géneros.

A hipótese 6 tenta explicar se o género dos reclamantes influencia a categoria sobre a qual incidem as suas reclamações.

Consoante verificado no teste qui-quadrado (p-valor= 0.122), para um nível de significância de 10%, os dados não foram estatisticamente significantes para comprovar a relação entre o género dos reclamantes e a categoria da sua reclamação. Em suma pode-se concluir que não existe relação entre estas duas variáveis.

As categorias das reclamações não são influenciadas diretamente pelo género do reclamante.

13. CATEGORIAS AGREGADAS: ANÁLISE SEMÂNTICA

Para a análise deste ponto, utilizou-se o programa *Tropes V.8.4* que foi projetado para classificação semântica, extração de palavras-chave e análise linguística e qualitativa.

As reclamações foram todas recolhidas e divididas em ficheiros diferentes consoante uma das 12 categorias agregadas, a partir daí utilizou-se o programa para análise e extração de gráficos.

Cada classe equivalente aparece como uma esfera, cuja superfície é proporcional ao número de palavras que contém. A distância entre a classe central e as outras classes é proporcional ao número de relações que os ligam: assim quando duas classes estão juntas, partilham muitas relações, e quando estão longe o número de relações diminui. Estes gráficos são orientados, ou seja, as classes que aparecem do lado esquerdo da classe central são as que lhe antecedem, as que aparecem do lado direito são as que se sucedem à classe central.

A classe central é a que aparece com uma maior frequência, o número que foi inserido diz respeito a essa mesma quantidade. Em todos os gráficos foi definido um número máximo de 40 itens por imagem.

1) Reserva

A classe central da categoria “reserva” foi hotel com 190 presenças nas reclamações. As primeiras três ligações são definidas pelas classes de *Hilton Hotels & Resorts*, *resort*, *Hampton* e noite. Na quarta e quinta ligação aparecem as classes de cadeia, suite, negócio, *Marriott Hotels & Resorts*, diretor e família. Nas últimas ligações visíveis temos as classes de aviso, consumidor, quarto, escolha, reserva, estadia, experiencia, dinheiro, companhia, *penthouse*, exceção, entre outras. (Anexo 5)

As classes surgem essencialmente ligadas à situação de reserva, e dificuldades que possam surgir na sua realização. Bem como tudo que seja relacionado com os quartos, a estadia e as experiencias.

Iniciando pela categoria reserva, podemos observar na próxima tabela a forma como as reclamações se dividiram em subcategorias. As reclamações encontradas com maior frequência dizem respeito a dificuldades em trocar pontos de fidelidade com um total de 13.20%, a reservas cobradas de forma errada pelos hotéis (12.60%) e à dificuldade em receber reembolsos de reservas já efetuadas perfazendo um total de 8.40%.

Outras reclamações de maior relevo surgem devido a dificuldades em conseguir reservar quartos (7,9%), dificuldades em cancelar reservas já feitas (6.30%), situações de *overbooking* por parte dos hotéis (5.30%) e diferença em preços apresentados (4.70%). As restantes reclamações ficaram divididas pelas subcategorias existentes.

Tabela 11 – Categoria reserva

Reserva (N=190)	Porcentagem
Reserva (em geral)	0,5%
Atendimento na reserva	1,1%
Reserva errada	3,2%
Dificuldade em modificar reserva	4,7%
Dificuldade em cancelar reserva	6,3%
Dificuldade em reservar	7,9%
Recusa de <i>upgrade</i>	2,6%
Falta de segurança de dados bancários	2,1%
<i>Overbooking</i>	5,3%
Atribuição de tipologia errada de quarto	3,2%
Dificuldade em receber reembolso	8,4%
Reserva cobrada de forma errada	12,6%
Preços elevados	4,7%
Depósito cobrado	1,1%
Não permitido early check-in	0,5%
Reserva cancelada	2,1%
Telefone	2,6%
Diferença de preços apresentados	4,7%
Dificuldade em trocar pontos	13,2%
Dificuldade em trocar vouchers	2,6%
Reserva não confirmada	2,6%
Hotel não disponível <i>online</i>	3,7%
Recusa de <i>upgrade</i> de membro <i>gold</i>	1,6%
Troca no sistema de atribuição de pontos	2,6%
Total	100,0%

2) Recepção

Analisando o departamento da recepção, é possível verificar que a classe central definida foi “quarto” com 20 entradas. Todas as outras classes fazem parte da primeira ligação, e entre as quais podemos destacar: área, entrada, pessoal, pagamento, custo, desilusão, sofrimento. (Anexo 6)

É possível verificar nesta divisão de classes que as reclamações centram-se, essencialmente, no pessoal e em problemas que decorreram junto ao departamento.

Na tabela que se segue, é possível visualizar com mais detalhe as subcategorias das reclamações que foram feitas sobre a recepção das três cadeias hoteleiras. Das 30 reclamações realizadas 22 foram feitas devido a pessoal do departamento: 10 sobre o pessoal em geral, 11 sobre os rececionistas especificamente e 1 sobre o bagageiro. Estas reclamações equivalem a uma percentagem de 73.30%. De notar que a maioria das reclamações sobre o pessoal fora feita sobre rececionistas que teriam sido mal-educados (26.70%). As restantes reclamações, de valor residual, incidiram sobre serviços prestados pela recepção.

TABELA 22 – CATEGORIA RECEÇÃO

Recepção (N=30)	Percentagem
Recepção em geral	3,3%
Pessoal da recepção	33,3%
Rececionista	6,7%
Serviços da recepção	3,3%
Despertar	10,0%
Check-out	3,3%
Rececionista alcoolizado	3,3%
Rececionista mal-educado	26,7%
Falta de conhecimento de línguas na recepção	3,3%
Bagageiro mal-educado	3,3%
Preço de serviços fornecidos errados	3,3%
Total	100,0%

3) Restaurante

Nas reclamações sobre o departamento de restaurante, é possível destacar como classe central o “hotel” com 34 referências. A primeira linha de ligações é feita pela classe *Riu Hotels & Resorts*. A segunda classe é composta por médico e categoria de hotel. Das

restantes ligações são de destacar algumas classes como refeição, imagem, comida, tristeza, serviço, lugar, atenção, experiência, dinheiro e preço. (Anexo 7)

Estas categorias vão ao encontro das subcategorias encontradas nas reclamações, que se apresentam de seguida.

No departamento do restaurante 48% das reclamações foram feitas devido à falta de qualidade do mesmo, correspondendo a 12 reclamações no total de 25. Os restantes pontos de maior interesse a serem mencionados com duas reclamações cada foram o pessoal, os preços elevados, o serviço demorado e intoxicações alimentares.

TABELA 3 – CATEGORIA RESTAURANTE

Restaurante (N=25)	Percentagem
Pessoal do restaurante	8,0%
Serviço do restaurante	4,0%
Qualidade do restaurante	48,0%
Preços elevados	8,0%
Serviço demorado	8,0%
Comida fria	4,0%
Bebidas fracas	4,0%
Intoxicação Alimentar	8,0%
Limpeza do espaço	4,0%
Amplitude do restaurante	4,0%
Total	100,0

4) Bar

Nas reclamações sobre o serviço de bar, a classe central definida foi a de “hotel” que surgiu 8 vezes. As restantes classes, surgem todas com uma ligação semelhante à classe central, as classes encontradas podem ser vistas na figura seguinte. (Anexo 8)

O serviço de bar apenas teve 4 reclamações no total das três cadeias hoteleiras, os aspetos mencionados com uma reclamação cada foram: pessoal, qualidade, bar indisponível por estar fechado e uma reclamação geral sobre o departamento.

TABELA 4 - CATEGORIA BAR

Bar (N=4)	Percentagem
Bar em geral	25,0%
Pessoal do bar	25,0%
Qualidade do bar	25,0%
Bar fechado	25,0%
Total	100,0%

5) *Room-service*

A divisão por classes desta categoria torna-se bastante simples devido ao reduzido número de reclamações recolhidas. A classe central foi “*Hilton Hotels & Resorts*” com 5 presenças. As restantes ligações e classes podem ser verificadas na próxima figura, mas que não é uma perfeita caracterização do departamento. (Anexo 9)

Tal como ocorreu com a categoria anterior, o departamento de *room-service* também teve apenas 4 reclamações. Os alvos das reclamações foram o serviço lento, o horário de abertura limitado, o menu ilegível e uma reclamação geral.

TABELA 5 – CATEGORIA ROOM-SERVICE

Room-Service (N=4)	Percentagem
Serviço do RS em geral	25,0%
Horário limitado	25,0%
Serviço lento	25,0%
Menu ilegível	25,0%
Total	100,0%

6) Pequeno-almoço

Da informação recolhida das reclamações desta categoria, a classe central definida foi a de “quarto” com 18 referências. Num segundo nível, surgem as classes principais que são de comida e carne, compensação, erro, grupo *Hilton*, diferença e lugar. Num terceiro nível surgem as classes de *resort*, hotel, estrelas (categoria de hotel), apartamento, chão e rapidez. (Anexo 10)

A tabela que se segue permite-nos identificar os pontos que foram alvo de reclamação no departamento de pequenos-almoços. Os três pontos principais foram a qualidade, o tempo de serviço e o preço elevado do mesmo, cada um com uma percentagem de 22.20% das reclamações. Neste departamento ainda foram feitas reclamações que mencionaram o pessoal, a pouca variedade de produtos e o serviço dos pequenos-almoços em geral.

TABELA 16 - CATEGORIA PEQUENO-ALMOÇO

Pequeno-almoço (N=9)	Porcentagem
Pequeno-Almoço em geral	11,1%
Pessoal	11,1%
Qualidade	22,2%
Tempo de Serviço	22,2%
Preço elevado	22,2%
Variedade de produtos	11,1%
Total	100,0%

7) Quarto

A categoria de quarto, tem como classe central precisamente “quarto” com 91 presenças nas reclamações. Esta análise demonstra várias ligações à classe central, a primeira ligação define-se pelas classes de entrada e barata. A segunda ligação surge com a classe “bar”. A terceira ligação aparece com várias classes, as mais notórias são as de noite, água, hotel, serviço, chuveiro, grupo *Hilton* e ar condicionado. Na última ligação analisada surgem classes como chão, entrada, wc, colchão, sanita, ferro de engomar, cozinha, semana, *resort*, erro, recepção e formigas. (Anexo 11)

Analisando a tabela que se segue, podemos entender essas palavras-chave enquanto classes desta categoria, uma vez que as reclamações que surgem relativamente aos quartos dos hotéis focam essencialmente a presença de insetos, a falta de limpeza dos espaços e o mau funcionamento de equipamentos existentes.

As reclamações que mencionavam os quartos foram 72, e conforme a tabela seguinte consegue-se perceber que estas surgem essencialmente devido à presença de insetos nos quartos, com um total de 18 menções perfazendo 25% das reclamações desta categoria.

A segunda razão dada para reclamar, surge ligada à primeira e menciona a falta de limpeza dos quartos com um total de 12,50%. Após a presença de insetos e a limpeza surgem reclamações sobre as facilidades dos quartos: ar condicionado que não funciona (6,90%), equipamentos dos quartos (5,60%) e quartos sem água quente (5,60%).

TABELA 6 – CATEGORIA QUARTO

Quarto (N=72)	Porcentagem
Quarto em geral	1,4%
Conforto	4,2%
Equipamentos do quarto	5,6%
Insonorização	4,2%
Limpeza	12,5%
Estado de conservação	2,8%
Colchão desconfortável	2,8%
Chuveiro não funciona	2,8%
A/c não funciona	6,9%
Sem água quente	5,6%
Falta de cafeteira	1,4%
Sem frigorífico	2,8%
Sem micro-ondas	2,8%
TV antiga	1,4%
TV com poucos canais	1,4%
Bolor	1,4%
Insetos	25,0%
Maus odores	2,8%
Varanda pequena	1,4%
Quarto pequeno	4,2%
Infiltração	1,4%
Decoração desatualizada	1,4%
Sem privacidade	1,4%
Carpete antiga	2,8%
Total	100,0

8) Wc

As classes principais encontradas nesta categoria foram: hotel, problema, mês e dinheiro. A classe principal definida foi a de “hotel” com 7 referências. (Anexo 12)

No que diz respeito ao quarto de banho, o número total de reclamações ficou-se pelas 7. O aspeto que mais foi mencionado, com um total de 42,90%, foi o facto de não existir água quente no mesmo. Foram também abordados aspetos relacionados com equipamentos, limpeza, maus odores e existência bolor.

TABELA 18 – CATEGORIA WC

WC (N=10)	Percentagem
Equipamentos	14,3%
Limpeza	14,3%
Maus odores	14,3%
Sem água quente	42,9%
Bolor	14,3%
Total	100,0%

9) Andares

Nas reclamações recolhidas sobre o departamento dos andares, as palavras-chave recolhidas definem como classe central o “quarto” com 14 referências. Sendo que a classe com ligação mais próxima foi a de equipamentos (frigorífico), seguindo-se as restantes de cliente, imagem, manhã, serviço, dia, limpeza, corredor. (Anexo 13)

O departamento dos andares foi alvo de 10 reclamações na sua totalidade. A reclamação com maior peso (30%) foi a de que a limpeza do quarto não foi feita pelos colaboradores deste departamento. Em segundo lugar com 20% cada, temos o facto de a limpeza ter sido mal feita e o facto do pessoal deste departamento fazer barulho muito cedo perto dos quartos. Também existiram reclamações sobre a falta de reposição do minibar, e sobre o pessoal e departamento em geral.

TABELA 19 – CATEGORIA ANDARES

Andares (N=10)	Percentagem
Andares	10,0%
Pessoal	10,0%
Reposição de minibar inexistente	10,0%
Barulho muito cedo	20,0%
Limpeza não foi feita	30,0%
Limpeza foi mal feita	20,0%
Total	100,0%

10) Áreas comuns

A classe central desta categoria foi a referência “quarto” com 5 ocorrências. Todas as outras classes surgem em ligações na mesma linha de distância, sendo que foram definidas também as classes de hotel, diretor, olfacto, área, wc, Costa Rica, fotografia, *resort*, fumo, problema e pulmões. (anexo 14)

Na tabela seguinte, podemos conferir as subcategorias das reclamações sobre as áreas comuns. As mais mencionadas com um total de 28.60% cada foram o estado de conservação dos hotéis e a falta de respeito e controlo sobre as áreas de não fumadores. As restantes incidiram sobre a limpeza e equipamentos disponíveis nestas áreas.

TABELA 7 – CATEGORIA ÁREAS COMUNS

Áreas Comuns (N=7)	Percentagem
Limpeza das áreas comuns	14,3%
Equipamentos das áreas comuns	14,3%
Estado de conservação do hotel	28,6%
Desrespeito pelas áreas de não fumadores	28,6%
Insetos	14,3%
Total	100,0%

11) Serviços complementares

Os serviços complementares têm como classe principal “hotel” com 48 presenças. As primeiras duas ligações são compostas pelas classes de *Riu Hotels & Resorts*, *wi-fi*, carro e cadeira. Na terceira ligação surgem marca, questão, café, irresponsabilidade e *Hilton Hotels & Resorts*. A última ligação é definida pelas classes principais de lugar de estacionamento, departamento, família, estadia, *wi-fi*, suite, serviço ao consumidor, conforto, carro aeroporto, musica, residência, orçamento e piscina. (Anexo 15)

Ao analisarmos as reclamações desta categoria, podemos verificar que as principais foram feitas em relação ao serviço de internet, estruturas para fazer café, acidentes com carros de clientes e problemas com as piscinas. O que permite verificar a divisão destas classes. Assim, as reclamações que dizem respeito aos serviços complementares dos hotéis foram em grande parte efetuadas devido ao serviço de internet, no total de 22 reclamações, o que equivale a 44% das reclamações totais desta categoria. De notar que o preço elevado deste serviço corresponde a 28% do total das reclamações.

Com 16% surge a inexistência de facilidades para café nas zonas comuns dos hotéis, seguindo-se com 10% os acidentes de carro ocorridos dentro do espaço privado dos mesmos. Por sua vez 8% das reclamações mencionam a piscina.

TABELA 21 – CATEGORIA SERVIÇOS COMPLEMENTARES

Serviços complementares (N=50)	Porcentagem
Internet em geral	2,0%
Piscina	8,0%
Estruturas para café	16,0%
Lavandaria	2,0%
Manutenção	2,0%
Sauna encerrada	2,0%
Internet lenta	6,0%
Preço da internet elevado	28,0%
Internet inexistente	2,0%
Internet a funcionar mal	6,0%
Piscina com má música ambiente	4,0%
Desrespeito pelos horários da piscina	2,0%
Falta de segurança no estacionamento	4,0%
Estacionamento encerrado	2,0%
Acidente com o carro	10,0%
Lugares limitados de estacionamento	2,0%
Shuttle demorado/inexistente	2,0%
Total	100,0%

12) Reclamações gerais

As reclamações gerais recolhidas tiveram como classe central “hotel”, surgindo 224 vezes. As primeiras três ligações surgem ligadas as três cadeias hoteleiras estudadas: *Hilton Hotels & Resorts*, *Marriott Hotels & Resorts* e *Riu Hotels & Resorts*. Na terceira ligação juntamente com a *Riu Hotels & Resorts* surge a classe quarto. A quarta e quinta ligação são definidas pelas classes principais de segurança, retribuição, residência, jardim, categoria de hotel e serviço ao consumidor. Nos últimos dois níveis encontramos classes de marca, reclamação, experiência, dinheiro, criança, hospede, área, noite. (Anexo 16)

As classes acima definidas podem facilmente ser justificadas pela divisão das subcategorias que vamos analisar de seguida. A primeira ligação é definida pelas cadeias hoteleiras, e as segundas surgem ligadas à segurança e ao atendimento comercial e de gerência e serviço ao consumidor.

A categoria presente foi a que obteve um maior número de reclamações com um total de 266. Estas surgem essencialmente sobre o atendimento comercial com um total de 29,70% e sobre o serviço geral prestado pela marca com um total de 27.40%.

Os segundos pontos mais mencionados foram o atendimento por membros da gerência (12%) e roubo dentro das instalações dos hotéis (11,30%). De notar ainda, algumas reclamações sobre o atendimento de forma geral (6,40%) e sobre a disponibilidade e funcionalidade dos *sites* dos hotéis (3,80%). As restantes subcategorias tiveram valores residuais.

TABELA 22 – CATEGORIA RECLAMAÇÕES GERAIS

Reclamações Gerais (N=266)	Percentagem
Reclamações gerais	27,4%
Imagem do hotel	2,3%
Atendimento Geral	6,4%
Segurança	2,3%
Reclamações com o serviço em geral	1,5%
Equipamentos indisponíveis	,4%
Hotel encerrado	,4%
Site do hotel	3,8%
Publicidade	1,1%
Atendimento pela gerência	12,0%
Atendimento comercial	29,7%
Roubo	11,3%
Segurança das instalações	1,1%
Incêndio	,4%
Total	100,0%

14. CATEGORIA DA RECLAMAÇÃO: VARIÁVEL RESPOSTA À RECLAMAÇÃO

As 674 reclamações recolhidas, foram divididas nas 12 categorias agregadas consoante o mencionado anteriormente. Nessas mesmas categorias foram analisadas a existência ou ausência de resposta por parte das cadeias hoteleiras às reclamações existentes. Foi possível verificar que em todas as categorias excetuando o *room-service* a existência de resposta é sempre superior. Sendo que nesta categoria, existe uma divisão de 50% entre resposta e ausência da mesma. De notar também foi que as categorias de bar e pequenos-almoços possuem uma percentagem de 100% de respostas às reclamações existentes.

A hipótese 7 tenta explicar se a categoria a que pertence a reclamação influencia a resposta à reclamação por parte das cadeias hoteleiras.

Conforme os resultados obtidos pelo teste qui-quadrado (p-valor= 0,154), para um nível de significância de 10%, pode-se afirmar que a categoria da reclamação não influencia a resposta por parte das organizações. Pelo que rejeita-se a hipótese de existir relação entre estas duas variáveis.

Concluindo-se assim que a existência ou não resposta, por parte das cadeias, às reclamações dos seus clientes, nada tem a ver com a categoria a que a mesma reclamação pertence.

15. CATEGORIA DA RECLAMAÇÃO: VARIÁVEL REAÇÃO À RECLAMAÇÃO

Neste ponto iremos analisar os dados que procuram relacionar a variável categoria da resposta com a variável reação à resposta. A tabela seguinte permite-nos observar que nas categorias de reserva, restaurante, quarto, serviços complementares e reclamações gerais, a maior reação obtida por parte dos reclamantes é a neutra, seguindo-se a negativa e apenas em último lugar com percentagens mais baixas encontramos as reações positivas.

No que diz respeito à categoria do WC, a reação neutra mantém-se em maior número com 71,40% das reclamações, seguindo-se uma reação positiva com os restantes 28,60%. De notar que esta categoria não obteve qualquer reação negativa à resposta por parte dos reclamantes.

No caso dos serviços da receção, as reações neutras estiverem presentes em 73.30% das reclamações, seguindo-se 16,70% com reações positivas às respostas dadas pelas organizações e apenas 10% de reações negativas.

A categoria de *room-service* obteve 50% de reações positivas, sendo que os restantes *feedbacks* dividiram-se por igual pelas com reações negativas e neutras.

O *feedback* existente do serviço de bar, pequenos-almoços e andares obteve na sua maioria de reações positivas, seguindo-se as reações neutras. Em ambas as categorias

não foram registadas qualquer reação positiva em relação às respostas dadas pelas cadeias hoteleiras.

A categoria de áreas-comuns foi a única que apenas obteve uma reação à resposta das reclamações que a incluíam, a reação foi neutra em 100% das reclamações recolhidas.

A hipótese 8 tenta explicar se a categoria a que pertence a reclamação influencia a reação à resposta por parte dos consumidores.

Utilizando o teste de qui-quadrado (p-valor= 0,003), para um nível de significância de 1%, podemos visualizar na figura seguinte que a categoria da reclamação influencia a reação por parte dos consumidores. Desta forma, aceita-se a hipótese de que existe relação entre estas duas variáveis.

TABELA 23 – CATEGORIA DA RECLAMAÇÃO X REAÇÃO À RESPOSTA

	Reação à resposta		Total
	Negativa e Positiva	Neutra	
Reserva	41,6%	58,4%	100,0%
Receção	26,7%	73,3%	100,0%
Restaurante	32,0%	68,0%	100,0%
Bar	75,0%	25,0%	100,0%
R.Service	50,0%	50,0%	100,0%
P.Almoços	55,6%	44,4%	100,0%
Quarto	37,5%	62,5%	100,0%
WC	28,6	71,4%	100,0%
Andares	60,0%	40,0%	100,0%
S.Comp	22,0%	78,0%	100,0%
R.Gerais	39,5%	60,5%	100,0%
Total	38,0%	62,0%	100,0%
Teste Qui-Quadrado P=0.003			

16. RESPOSTA À RECLAMAÇÃO: VARIÁVEL REAÇÃO À RESPOSTA

Nas 674 reclamações recolhidas, 80,30% obtiveram resposta por parte das organizações a contrapor com as 19,70% que ficaram sem resposta. Nas reclamações com resposta a percentagem de reações neutras é de 59,10%, as reações negativas correspondem a

27,70% e as reações positivas chegam a 13,10%. Nos casos em que não obtiveram resposta as reações positivas, como seria de esperar, correspondem a um valor residual contra os 97,80% somados pelas reações neutras ou negativas. – ver figura seguinte.

A hipótese 9 tenta explicar se a existência de resposta por parte das organizações influencia a reação à resposta por parte dos consumidores, ou seja se quanto maior for a existência de respostas melhor será a reação por parte dos consumidores.

O valor do teste qui-quadrado (p-valor= 0,000), para um nível de significância de 1%, permite-nos concluir que a existência de respostas por parte das organizações influencia positivamente a reação por parte dos consumidores. Assim sendo, aceita-se a hipótese de que existe relação entre a resposta das organizações e a reação dos consumidores.

Demonstrando a importância de resposta por parte das organizações, em tempo útil e de forma personalizada a cada reclamação que possa surgir.

TABELA 24 – RESPOSTA À RECLAMAÇÃO X REAÇÃO À RESPOSTA

	Reação à resposta		Total
	Negativa e Positiva	Neutra	
Sim	40,8%	59,1%	100,0%
Não	26,4%	73,7%	100,0%
Total	38,0%	62,0%	100,0%

17. ANOVA: FÃS DE PÁGINA E RESTANTES VARIÁVEIS

Foi aplicada a análise de variância Anova, para verificar a relação entre a variável fãs de páginas e as restantes variáveis analisadas. A análise foi efetuada consoantes as três cadeias analisadas. Pelos resultados que se seguem pode-se verificar que em todos os testes efetuados na cadeia *Hilton Hotels & Resorts* foi possível concluir que os fatores não apresentam um efeito estatisticamente significativo e que as médias não são significativamente diferentes.

Na cadeia *Marriott Hotels & Resorts* a análise com a variável género de reclamante apresentou os mesmos resultados acima descritos. E na cadeia *Riu Hotels & Resorts*

estes resultados foram igualmente obtidos com a análise das variáveis gênero de reclamante e reação à resposta.

TABELA 8 – ANOVA – FÃS DE PÁGINA E OUTRAS VARIÁVEIS (P-VALOR)

Variáveis	Fãs de página		
	Hilton Hotels & Resort	Marriott Hotels & Resorts	Riu Hotels & Resorts
Gênero de reclamante	1,000	0,189	0,703
Resposta à reclamação	0,716	0,000	0,066
Reação à resposta	0,718	0,024	0,547
Categorias agregadas	0,181	0,008	0,014

Para uma significância de 1% foi possível verificar na cadeia *Marriott Hotels & Resorts*, que o fator fãs de página tem um efeito sobre a variância das variáveis resposta à reclamação e categorias agregadas. Igualmente se conseguiu verificar que este mesmo fator para um nível de significância de 5% tem um efeito sobre a variância reação à resposta.

Na cadeia *Riu Hotels & Resorts*, o fator analisado demonstrou ter um efeito (para um nível de significância de 5%) sobre a variável categorias agregadas. Sendo que para uma significância de 10% pode-se igualmente verificar o seu efeito na variável resposta à reclamação.

Pela observação anterior consegue-se verificar que as variáveis que maior efeito significativo sofre pelo fator fãs de página são a variável resposta à reclamação e categorias agregadas.

VI – CONCLUSÕES

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho de pesquisa teve como objetivo principal o estudo da plataforma Facebook enquanto canal de reclamações de clientes hoteleiros, procurando para isso a análise e caracterização das reclamações dos consumidores e o tratamento que as mesmas recebem por parte das organizações hoteleiras.

Nesta parte serão apresentadas e analisadas as principais conclusões do trabalho, divididas em cinco pontos principais:

- Apresentação de um resumo dos resultados obtidos apoiados da análise efetuada aos mesmos;
- Recomendações pertinentes a gestores;
- Limitações inerentes a este estudo;
- Apresentação de algumas recomendações para o desenvolvimento de trabalhos futuros;

2. SÍNTESE DOS RESULTADOS

Com uma reflexão sobre os dados recolhidos e expostos no capítulo anterior, procedeu-se à análise de toda a informação. Desta forma, serve este capítulo para apresentar conclusões, as principais variáveis e informações recolhidas das reclamações dos consumidores.

Assim o objetivo é, com a análise que se segue, contribuir para uma melhor performance das cadeias hoteleiras e outras empresas do sector turístico no que diz respeito ao lidar, solucionar e tirar vantagem das reclamações que surgem pelo Facebook, enquanto uma das mais recente ferramenta de CRM.

Na análise das variáveis número de fãs e pessoas que mencionam as páginas, foi possível verificar que podem existir eventos ou ações provocadas pelas organizações que aumentam estes números e a percussão da sua presença *online*. É importante a consciência de que certos eventos podem trazer resultados negativos em grande extensão e por isso os mesmos devem ser bem analisados de forma a perceber qual irá

ser o seu impacto. Neste trabalho foi possível verificar também que um evento negativo, que foi a mudança de atribuição de pontos de fidelidade levou a um aumento exponencial de fãs e de menções no mundo *online*.

No que diz respeito aos *posts* publicados pelos administradores, verificou-se que a forma de interação mais utilizada foram os “gostos”. Neste ponto, as organizações podem incentivar os utilizadores das suas páginas a comentar os conteúdos gerados, o que irá permitir obter mais informação sobre os consumidores e as suas preferências.

Relativamente aos *posts* publicados pelos fãs e visitantes das páginas é possível visualizar que a forma de interação mais utilizada foi igualmente o “gosto”, seguindo-se dos comentários e em último das partilhas. O aumento da preferência por comentar dá-se por uma maior interação entre os utilizadores. Tornando-se uma boa fonte de informação e para as organizações.

Das reclamações recolhidas, o consumidor avaliado apenas pôde ser definido em género devido às condições de privacidade apresentadas pelo Facebook. Assim foi possível verificar uma distribuição homogênea no que diz respeito à distribuição de género, 51% são do género feminino com 344 reclamações, enquanto os restantes 49% são do género masculino. Esta distribuição manteve-se semelhante pelas três cadeias hoteleiras em questão.

De seguida apresentam-se a síntese das variáveis em análise:

a) Variável género.

Este estudo permitiu verificar que o género do reclamante não influencia a existência ou ausência de resposta às suas reclamações por parte das organizações, num nível de significância de 10%. Em ambos os géneros a predominância é da existência de resposta, que correspondeu a 80.30% de todas as reclamações.

No que diz respeito a esta variável, esta análise permitiu verificar ainda, que a distribuição em relação à categoria de reclamação género é semelhante, as três categorias com mais reclamações foram as reclamações gerais, seguindo-se as reclamações devido a problemas com as reservas de hotéis e em terceiro lugar reclamações que incidiram sobre as condições e equipamentos dos quartos. Concluiu-se igualmente que a distribuição da reação dos reclamantes à resposta da reclamação foi novamente semelhante em ambos os géneros sendo que a reação predominante é a

neutra, no sexo masculino a percentagem foi de 66.70%, sendo que no sexo feminino a percentagem foi de 57.60%. A segunda reação em maior número foi a negativa, seguindo-se a positiva.

b) Variável cadeias hoteleiras

Tal como aconteceu no ponto anterior, e sendo a distribuição homogénea pelas três cadeias hoteleiras, as três categorias com mais reclamações foram e pela ordem descrita: reclamações gerais, reserva e quarto.

Na resposta à reclamação é verificado que em todas as organizações a percentagem de respostas é superior à sua ausência. O que demonstra a preocupação das organizações em dar um *feedback* às reclamações e necessidades que possam ter surgido através dos seus consumidores.

Já no que diz respeito à reação obtida pelos consumidores após resposta das organizações, é possível observar que as reações obtidas com maior frequência foram de cariz neutro. A reação que obteve a segunda maior percentagem foi a negativa, e apenas uma pequena percentagem de reações foram positivas. Aqui se pode concluir a provável necessidade de rever a forma como o *feedback* a estas reclamações é dado. Será necessário personalizar e adequar a resposta a cada caso que surja e não utilizar as respostas já pré-definidas.

c) Categorias agregadas análise semântica

A distribuição das reclamações fez-se essencialmente por três das doze categorias inicialmente definidas: reclamações gerais, reclamações sobre reservas e sobre os equipamentos e condições dos quartos.

As reclamações gerais surgem essencialmente relacionadas com o atendimento comercial e da gerência e reclamações sobre o serviço em geral prestado pela marca. Este ponto permite prever uma necessidade de formação e modificação do atendimento de contato com o consumidor, bem como a necessidade de perceber melhor porque é que os utilizadores estão a reclamar. A necessidade de uma resposta personalizada é essencial.

Na categoria de reserva, os itens que merecem o maior número de reclamações são a existência de dificuldade em trocar os pontos dos programas de fidelidade, reservas mal cobradas hotéis e a dificuldade em receber reembolsos de reservas já efetuadas. Estes

dados sugerem a necessidade de revisão dos programas de fidelidade, e políticas de cancelamento das reservas.

As reclamações relativas aos quartos surgem essencialmente devido à presença de insetos, à falta de limpeza dos espaços e ao mau funcionamento dos equipamentos existentes.

d) Variável resposta à reclamação

Neste ponto foi possível verificar que a existência por parte da organização influencia a reação dos reclamantes a essa mesma resposta. O valor do teste qui-quadrado (p-valor= 0,000), para um nível de significância de 1%, permite-nos concluir que a existência de respostas por parte das organizações influencia positivamente a reação por parte dos consumidores.

Observa-se na tabela seguinte a verificação das hipóteses em análise:

TABELA 26 – VERIFICAÇÃO DE HIPÓTESES

Hipótese	Verifica-se	
	Sim	Não
1**	X	
2*	X	
3*	X	
4**		X
5**	X	
6**		X
7**		X
8*	X	
9*	X	
* nível de significância de 1%		
**nível de significância de 10%		

Fonte: Elaboração Própria

3. RECOMENDAÇÕES

Com base nas conclusões anteriores, recomenda-se:

- ✓ As organizações hoteleiras devem orientar as suas estratégias de marketing com o objetivo de exceder as expectativas dos seus clientes, de forma a que o *feedback* do consumidor no mundo *online* seja positivo;
- ✓ As cadeias hoteleiras devem investir nas redes sociais, enquanto ferramenta de promoção mas também de criação de relacionamento com os seus consumidores;
- ✓ As cadeias hoteleiras devem interagir mais com os seus consumidores, seja através de eventos, seja através de comentários, e oferecer a cada necessidade uma resposta personalizada;
- ✓ As cadeias hoteleiras devem responder ao máximo de conteúdos postados nas suas páginas e em tempo útil;
- ✓ As cadeias hoteleiras devem utilizar o Facebook enquanto uma ferramenta de CRM;

4. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

Este trabalho apresentou algumas limitações, que se espera que possam ser colmatadas em estudos futuros.

Por um lado a amostra selecionada permitiu estudar as características das reclamações das cadeias hoteleiras em questão, por outro o estudo de outras organizações turísticas iria permitir aumentar a informação e conhecimento até agora produzido.

A falta de contacto com os clientes que reclamaram, não permitiu complementar a análise de variáveis e perceber de forma mais clara os respetivos comportamentos. Uma vez que toda a análise foi baseada nos dados recolhidos pelo Facebook. Seria uma mais-valia a oportunidade de entregar um questionário de satisfação aos consumidores.

Por outro lado o limite temporal não permitiu a análise de mais variáveis possíveis de recolher nas mesmas fontes de informação utilizadas, como por exemplo: alteração de fãs por dia da semana, alteração de menções por dia da semana, tipo de conteúdo gerado pelos administradores, tipo de conteúdo gerado pelos fãs e utilizadores mais frequentes.

Seria também interessante a análise da utilização da plataforma Twitter pelas cadeias em paralelo ao Facebook.

Assim, este trabalho deve ser encarado enquanto etapa inicial de um processo de investigação a ser completado por futuros estudos.

Assim, e tendo como base este estudo, será possível a realização de investigações paralelas nesta área especificamente no que diz respeito a:

- ✓ contacto direto com os consumidores com o objetivo de desenvolver de forma mais profunda a análise.
- ✓ outras variáveis que possam influenciar a satisfação do consumidor.
- ✓ outras variáveis que possam fornecer um maior feedback para as organizações.
- ✓ análise sobre os programas de fidelização.
- ✓ análise de outras empresas no mercado turístico.
- ✓ análise de outras plataformas *online*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, L., & Toledo, G. (2003). Retenção de clientes: recuperação de falhas de serviços. *VI SEMEAD*. São Paulo.
- Andreassen, T. (2001). From Disgust to Delight: Do Customers Hold a Grudge? *Journal of Service Research* , 4, pp. 39-49.
- Ansarah, M. (2000). *Turismo - Como Aprender, Como Ensinar* (Vol. 2). São Paulo: Editora Senac São Paulo.
- Babbie, E. (1986). *The practice of social research*. Belmont: Wadsworth Publ.
- Barreto, M. (2008). *Manual de iniciação ao estudo do Turismo* (18º ed.). Campinas: Cornacchia Livraria e Editora Ltda.
- Bateson, J., & Hoffman, D. (2001). *Marketing de Serviços*. Porto Alegre: Bookman.
- Batiz-Lazo, B. (2001). Customer Value Creation & Corporate Strategy in Finance Services. *Open University Business School Paper* .
- Bedouk - Event Sourcing Solutions. (24 de Setembro de 2012). *Best hotel chain's pages on Facebook*. Obtido em 3 de 11 de 2012, de Web site da Bedouk: <http://www.bedouk.com/news/best-hotel-chain-s-pages-on-Facebook.108780>
- Berry, L. (2002). Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983-2000. *Journal of Relationship Marketing* , 1, pp. 59-77.
- Bitner, M., Booms, B., & Tetreault, M. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing* , 54, pp. 71-84.
- Black Box Social Media. (s.d.). *Social Media Marketing: What is Social Media Marketing?* Obtido em 7 de Janeiro de 2013, de Black Box Social Media: <http://blackboxsocialmedia.com>
- Blodgett, J., & Granbois, D. (1992). Toward an Integrated Conceptual Model of Consumer Complaining Behaviour. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour* , 5, pp. 93-103.
- Boogmann, I. (2000). *Marketing de Relacionamento: estratégia de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel.
- Boshoff, C., & Leong, J. (1998). Empowerment, attribution and apologising as dimensions of service recovery: an experimental study. *International Journal of Service Industry Management* , 9, pp. 24-47.
- Brandão, M. (2005). Marketing de Relacionamento: Uma discussão a respeito da retenção de clientes e a performance das agências bancárias. *III Simpósio FUCAPE de produção científica* . São Paulo: FUCAPE - Business School.

- Bretzke, M. (1998). *Marketing de relacionamento: oportunidade para desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro*. Obtido em 14 de Março de 2013, de Bretzke - Marketing de relacionamento: http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos_descricao.asp?id_tb_arhttp://www.bretzke-marketing.com.br/artigos_descricao.asp?id_tb_artigo=14tigo=14
- Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management implementation. *Business Process Management Journal* , 9 (5), p. 592.
- Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Oxford: Elsevier, Ltd.
- Chen, I., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management: People, process and technology. *Business Process Management Journal* , 5, pp. 672-688.
- Chen, J., & Ching, R. (2004). An empirical study of the relationship of IT intensity and organizational absorptive capacity on CRM performance. *Journal of Global Information Management* , 1, pp. 1-17.
- Churchill, G., & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing* , 19, pp. 491-504.
- Clockwork. (November de 2010). Facebook & Hotels : What should you be doing? Devon.
- Colgate, M., & Norris, M. (2001). Developing a comprehensive picture of service failure. *International Journal of Service Industry Management* , 12, pp. 215-233.
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., & Shepherd, R. (1998). *Turismo - princípios e prática* (2ª Edição ed.). São Paulo: Artmed Editora, S.A.
- Cosenza, V. (31 de Dezembro de 2012). *La mappa dei social network nel mondo - dicembre 2012*. Obtido em 10 de Janeiro de 2013, de Vincos Blog: www.vincos.it
- Crié, D. (2003). Consumers' complaint behaviour. Taxonomy, typology and determinants: towards a unified ontology. *Journal of Database Marketing e Customer Strategy Management* , 11, pp. 60-79.
- Cronin, J., & Taylor, S. (Julho de 1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing* , 56, pp. 55-68.
- Cuel, R., & Broseghini, M. (2011). *The diffusion of the Web 2.0 applications in the Travel 2.0*. Obtido em 8 de Outubro de 2012, de Web Site Cersi: <http://www.cersi.it/itais2011/pdf/95.pdf>
- Cunha, L. (1997). *Economia e Política do Turismo*. McGraw-Hill de Portugal, Lda.
- Cunha, L. (2001). *Introdução ao Turismo*. Lisboa: Verbo.
- DeWitt, J., Nguyen, D., & Marshall, R. (02 de 2008). Exploring Customer Loyalty Following Service Recovery : The Mediating Effects of Trust and Emotions. *Journal of Service Research* , 10, pp. 269-281 .

- Dias, S. e. (2003). *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva.
- Dionísio, P., Rodrigues, J., Faria, H., Nunes, R., & Canhoto, R. (2009). *B-Mercator - Blended Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Evans, J., & Laskin, R. (1994). The relationship marketing process: a conceptualization and application. *Industrial Marketing Management* , 23, pp. 439-452.
- Facebook Inc. (2012). Facebook *Newsroom*. Obtido em 6 de Dezembro de 2012, de Facebook: <http://newsroom.fb.com/>
- Four Pillars Hotel. (22 de Junho de 2012). *Impact of Social Media within the Hospitality Industry*. Obtido em 21 de Fevereiro de 2013, de Four Pillars Hotels Blog: www.four-pillars.co.uk
- Freitas, G. (1 de Março de 2010). *O que é web 2.0? Vamos descobrir agora!* Obtido em 5 de Outubro de 2012, de Web site Novo na Rede: <http://www.novonarede.com.br/blog/index.php/2010/03/o-que-web-2-0-vamos-descobrir-agora/>
- Garvin, D. (1988). Managing Quality. *McKinsey Quarterly* , 3, pp. 61-70.
- Gomez, M., McLaughlin, E., & Wittink, D. (2003). Do changes in customer satisfaction lead to changes in sale performance in food retailing? *Working Paper Series MS Marketing* , 14, p. 42.
- Grabois, D., Summers, J., & Frazier, G. (1977). Correlates of consumer expectation and complaining behavior. *Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior - Indiana University Press* , pp. 18-25.
- Grenn, C. (1 de Março de 2009). Sensible marketing in tough times. *Hospitality Upgrade Magazine* .
- Gretzel, U., & Yoo, K. (2008). Use and impact of *online* travel reviews. Innsbruck.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing. Toward a paradigm shift in marketing. *Management Decision* , 32, pp. 4-32.
- Grönroos, C. (1994). From Scientific Management to Service Management: A Management Perspective for the Age of Service Competition. *International Journal of Service Industry Management* , 5, pp. 5-20.
- Gronroos, C. (2001). The perceived service quality concept - a mistake? *Managing Service Quality* , 11, pp. 150-152.
- Grossman, D. (26 de Janeiro de 2007). *Travel 2.0: Social networking takes a useful turn*. Obtido em 4 de Outubro de 2012, de Web Site de Usa Today: http://usatoday30.usatoday.com/travel/columnist/grossman/2007-01-26-grossman_x.htm
- Harrison-Walker, L. (2001). The Measurement of Word-of-Mouth Communication and an Investigation of Service Quality and Customer Commitment as Potential Antecedents. *Journal of Service Research* , 4, pp. 60-75.

- Hart, C., & Haskett, J. (1990). *The profitable art of service recovery*. Harvard Business Review , 68, pp. 148-156.
- Hartshorn, S. (4 de Maio de 2010). *5 Differences Between Social Media and Social Networking*. Obtido em 5 de Janeiro de 2013, de Socialmedia today: <http://socialmediatoday.com/SMC/194754>
- Hills, J., & Caimcross, G. (2009). *Small accommodation providers and UGC web sites: Perceptions and practices*. International Journal of Contemporary Hospitality Management , 23, pp. 26-43.
- Hortinha, J. (2001). *E-Marketing: um guia para a nova economia*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Johnston, T., & Hewa, M. (1997). *Fixing service failures*. Industrial Marketing Management , 26, pp. 467-473.
- Kasavana, M. (3 de Dezembro de 2008). *The Convergence of Self-service Technology*. Obtido em Janeiro de 6 de 2013, de Hospitality Upgrade: http://www.hospitalityupgrade.com/_magazine/magazine_Detail.asp?ID=278
- Kasavana, M., Nusair, K., & Teodosic, K. (2010). *Online social networking: redefining the human web*. Journal of Hospitality and Tourism Technology , 1, pp. 62-82.
- Knutson, J., Jeffrey, A., Seunghyun, K., & Cha, J. (2009). *Identify the dimensions of the guest's hotel experience*. Cornell Hospitality Quarterly , 50 (1), pp. 44-55.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: análise, planeamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administração de marketing* (Vol. 12. ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2002). *Marketing for Hospitality and Tourism* (3rd Edition ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiwan, I. (2010). *Marketing 3.0 - Do produto e do consumidor até ao espírito humano*. Lisboa: Actual Editora.
- Kozinets, R. (1999). *E-tribalized marketing?: the strategic implications of virtual communities of consumption*. European Management Journal , 17, pp. 252-264.
- Lanz, L., Fischhof, B., & Lee, R. (21 de Fevereiro de 2010). *How are hotels embracing social media in 2010*. Obtido em 8 de Outubro de 2012, de Web Site Hotel Management Asia: http://hma.hotelworldasia.com/system/files/Examples_of_How_Hotels_Are_Using_S
- Leitão, J. (8 de Outubro de 2010). *Bem-vindos à sociedade 2.0*. Obtido em 4 de Outubro de 2012, de O Blog de Jonas Leitão - Marketing e Gestão estratégica num sector turístico global: <http://jonasleitao.wordpress.com/2010/10/08/bem-vindos-a-sociedade-2-0/>

- Lidén, S., & Skålén, P. (2003). *The effect of service guarantees on service recovery*. *International Journal of Service Industry Management* , 14, pp. 36-58.
- Lin, C. C. (2003). *Product Performance and Customer Satisfaction: a New Concept*. *Managerial Auditing Journal* , 18, pp. 202-212.
- Lovelock, C. (1983). *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights*. *Journal of Marketing* , 47, pp. 9-12.
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (3ª Edição ed.). Porto Alegre: Bookman,.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (5ª Edição ed.). Pero Pinheiro: Report Number.
- Maxham, J., & Netemeyer. (2002). *A Longitudinal Study of Complaint Customers Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts*. *Journal of marketing* , 66, pp. 57-71.
- Mayfield, A. (22 de Janeiro de 2007). *What is social media? An e-book from Spannerworks*. (<http://www.spannerworks.com/ebooks>, Ed.) Brighton, Reino Unido.
- Mei, A., Dean, A., & White, C. (1999). *Analysing service quality in the hospitality industry*. *Managing Service Quality* , 9, pp. 136-143.
- Muscat, F. (2012). *The definition and characteristics of social media*. Obtido em 5 de Outubro de 2012, de Social media marketing: <http://blog.wsioms.co.za/index.php/social-media.marketing/the-definition-and.characteristics-of-social-media/>.
- Nightingale, M. (Março de 1985). *The Hospitality Industry: Defining Quality for a Quality Assurance Programme -- A Study of Perceptions*. *Service Industries Journal* , 5, pp. 9-22.
- Olbrzymek, J., & Olbrzymek, M. (10 de 2004). *Marketing de Relacionamento: grandes projetos não envolvem somente tecnologia*. *Revista de divulgação técnico-científica do ICPG* , 2, pp. 23-29.
- Oliveira, O. J. (2006). *Gestão da qualidade: tópicos avançados*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Oliver, R. (1999). *Whence consumer loyalty?* *Journal of Marketing* , 63, pp. 33-44.
- O'Reilly, T. (30 de Setembro de 2005). *What Is Web 2.0?* Obtido em 4 de Outubro de 2012, de Web Site O'Reilly - Spreading the knowledge of innovators: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html?page=1>
- Pan, B., MacLaurin, T., & Crotts, J. (16 de Abril de 2006). *Travel blogs and the implication for destination marketing*. Obtido em 11 de Outubro de 2012, de Site de College of Charleston: http://www.panb.people.cofc.edu/pan/JTR-TravelBlogs-Pan_etal.pdf

- Panther, T., & Farquhar, J. (2004). *Consumer responses to dissatisfaction with financial service providers: An exploration of why some stay while others switch*. Journal of Financial Services Marketing , 8, pp. 343-353.
- Parasuraman, A., & Zeithaml, V. (1988). *SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. Journal of Retailing , 64, pp. 12-40.
- Parker, C., & Mathews, B. (2001). *Customer satisfaction: contrasting academic and consumers' interpretations*. Marketing Intelligence & Planning , 19, pp. 38-44.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. (2001). *Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline*. Journal of Economic and Social Research , 3, pp. 1-34.
- Payne, A. (2003). *The value creation process in customer relationship management*. Cranfield University: working paper , pp. 1-16.
- Pearo, L., Walker, L., Johnson, M., & McGuire, K. (2010). *Getting in on the Conversation - The power of social Media in hospitality and gaming*. Cornell University Center for Hospitality Research.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2000). *Análise de dados para ciências sociais - a complementariedade do SPSS (2ª Edição ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Plata, S. (2001). *De acordo com a vontade do cliente*. Obtido em 8 de Maio de 2013, de <http://www.hsm.com.br/artigos/de-acordo-com-vontade-do-cliente>
- Preece, J., Nonnecke, B., & Andrews, D. (2004). *The top five reasons for lurking: Improving community experiences for everyone*. Computers in Human Behavior , 20, pp. 201-223.
- Priluck, V., & Lala, V. (2009). *The impact of the recovery paradox on retailer-customer relationships*. Managing Service Quality , 19, pp. 42-59.
- Primo, A. (2007). *O aspecto relacional das interações na Web 2.0*. E-Compós , 9, pp. 1-21.
- Recuero, R. (2 de Outubro de 2008). *O que é Mídia Social?* Obtido em 10 de Janeiro de 2013, de Blog de Raquel Recuero: http://pontomidia.com.br/raquel/arquivos/o_que_e_midia_social.html
- Safko, L. (2012). *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Salazar, A., Costa, J., & Rita, P. (2010). *A service quality evaluation scale for the hospitality sector: Dimensions, attributes and behavioural intentions*. Worldwide Hospitality and Tourism Themes , 2, pp. 383-397.
- Santos, S. (2012). *2012 Social Media and Tourism Industry Statistics*. Obtido em 25 de 5 de 2013, de Web Site de Sticky Media: <http://www.stikkymedia.com/blog/2012-social-media-and-tourism-industry-statistics>

Scoble, R. (17 de Fevereiro de 2007). *Scoble asks what is social media?* Obtido em 8 de Janeiro de 2013, de Site de Stowe Boyd : <http://stoweboyd.com/post/1339189186/scoble-asks-what-is-social-media>

Seventh Art Media. (Janeiro de 2011). *Hospitality Brands and Facebook - Identifying the Opportunities*. Seventh Art Media.

Shih, C. (2011). *The Facebook Era: Tapping Online Social Networks to Market, Sell, and Innovate*. Boston: Pearson Education, Inc.

Siguaw, J., Enz, C., & Namasivayam, K. (2000). *Adoption of Information Technology in U.S. Hotels: Strategically Driven Objectives*. Journal of Travel Research , pp. 192-201.

Silveira, L., & Ryngelblum, A. (2010). *Reclamação e comportamento do consumidor insatisfeito: como podem influenciar as estratégias das empresas*. Gestão Contemporânea , 8.

Singh, J. (Janeiro de 1988). *“Consumer Complaint Intentions and Behaviour: Definitional and Taxonomical Issues*. Journal of Marketing , pp. 93-107.

Sparks, B., & Browning, V. (2010). *Complaining in Cyberspace: The Motives and Forms of Hotel Guests' Complaints Online*. Journal of Hospitality Marketing & Management , 19:7, pp. 797-818.

Starkov, M., & Mechoso, M. (Agosto de 2008). *Best Practices on Monitoring Hotel Review Sites*. Hospitality eBusiness Strategie .

Sterne, J. (2010). *Social Media Metrics: How to measure and optimize your marketing investment*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Swan, J., & Combs, L. (1976). *Product Performance and Customer Satisfaction: a New Concept*. Journal of Marketing , 40, pp. 25-33.

Swift, R. (2001). *Accelerating Customer Relationship using CRM and Relationship Technologies*. New York: Prentice Hall, Inc.

Tax, S., Brown, S., & Chandrashekar, M. (Abril de 1998). *Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing*. The Journal of Marketing , 62, pp. 60-76.

UNWTO - World Tourism Organization. (s.d.). Obtido em 21 de Fevereiro de 2013, de Web site de UNWTO: www.unwto.org

Verlag, D. (2005). *Manual Prático para a Gestão da Qualidade nas Organizações*. Lisboa: Edições Verlag Dashofer.

Wang, C., & Fesenmaier, D. (2004b). *Modeling participation in an online travel community*. Journal of Travel Research , 42, pp. 261-270.

Wang, C., & Fesenmaier, D. (2004a). *Towards understanding members' general participation in and active contribution to an online travel community*. Tourism Management , 25, pp. 709-722.

Wang, Y., Yu, Q., & Fesenmaier, D. (2002). *Defining the virtual tourist community: Implications for tourism marketing*. *Tourism Management* , 23, pp. 407-417.

William, E., & Pérez, E. (2008). *Tourism 2.0.- The social Web as a platform to develop a knowledge-based ecosystem*. Obtido em 4 de Outubro de 2012, de Web Site Networks and Tourism: http://eduwilliam.com/mipdf/Tourism%202.0%20_UK_.pdf

Wooden, M. (2011). *Social Media For Customer Service. Social Media and the Hospitality Industry: Holding the Tiger by the Tail* (p. 8). Cornell University Center for Hospitality Research.

World Travel & Tourism Council - WTTC. (s.d.). Obtido em 26 de Fevereiro de 2013, de Web site de WTTC: www.wttc.org

Zablah, A., Bellenger, D., & Johnston, W. (2004). *An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an erging phenomenon*. *Industrial Marketing Management* , pp. 475-489.

Zarella, D. (2010). *The Social Media Marketing Book*. Canada: O'Reilly Media, Inc.

Zeithaml, A., Parasuraman, A., & Berry, L. (1985). *Problems and Strategies in Services Marketing*. *Journal of Marketing* , 49, pp. 33-46.

Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1988). *Communication and control processes in the delivery of service quality*. *Journal of Marketing* , 52, pp. 35-48.

Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1991). *The nature and determinants of customer expectations of service*. *Marketing Science Institute* , 21, pp. 91-113.

Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2006). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. Boston: McGraw-Hill.

ÍNDICE

RESUMO.....	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE DE TABELAS	4
ÍNDICE DE FIGURAS	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	5
ÍNDICE DE ANEXOS.....	5
LISTA DE ACRÓNIMOS.....	6
SUMÁRIO	7
I. INTRODUÇÃO.....	8
<u>1.</u> ENQUADRAMENTO	8
<u>2.</u> ÂMBITO E OBJECTIVOS	11
<u>3.</u> QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	111
<u>4.</u> ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	111
II. CRM EM HOTELARIA	13
<u>1.</u> INTRODUÇÃO.....	13
<u>2.</u> A INDÚSTRIA DO TURISMO E O SEU CRESCIMENTO	13
<u>a.</u> DEFINIÇÃO DE TURISMO.....	13
<u>b.</u> DEFINIÇÃO DE TURISTA.....	14
<u>c.</u> O PESO DO TURISMO NO MUNDO	15
<u>3.</u> MARKETING DE RELACIONAMENTO	17
<u>a.</u> COMPONENTES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	19
<u>b.</u> VANTAGENS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	20
<u>4.</u> CRM: GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	21
<u>a.</u> AS ESTRATÉGIAS DO CRM	23
<u>5.</u> CRIAÇÃO DE VALOR.....	24
<u>6.</u> SATISFAÇÃO E QUALIDADE DE SERVIÇO	25
<u>a.</u> DEFINIÇÃO DE SERVIÇOS	25
<u>b.</u> SATISFAÇÃO	26
<u>c.</u> QUALIDADE DO SERVIÇO.....	27
<u>i.</u> MEDIÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇO	30
<u>7.</u> FALHAS E RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO	33
<u>A.</u> FALHAS DE SERVIÇO	33
<u>B.</u> O COMPORTAMENTO DA RECLAMAÇÃO	35
<u>C.</u> FACTORES DETERMINANTES DA RECLAMAÇÃO.....	35

D.	RECUPERAÇÃO DE SERVIÇO	36
E.	ESTRATÉGIAS DE RECUPERAÇÃO DE SERVIÇO.....	38
III.	REDES SOCIAIS.....	41
1.	INTRODUÇÃO.....	411
2.	OS <i>SOCIAL MEDIA</i>	411
a.	DEFINIÇÃO DE <i>SOCIAL MEDIA</i>	411
b.	<i>SOCIAL MEDIA</i> E AS ORGANIZAÇÕES	43
c.	OS <i>SOCIAL MEDIA</i> E A INDÚSTRIA DO TURISMO	45
3.	FACEBOOK	47
a.	O QUE É O FACEBOOK?	47
IV.	METODOLOGIA.....	50
1.	INTRODUÇÃO.....	50
2.	PROCESSO E NATUREZA DA PESQUISA	50
3.	SELEÇÃO DE COMUNIDADES <i>ONLINE</i> NO FACEBOOK	52
a.	<i>HILTON HOTELS & RESORTS</i>	52
b.	<i>RIU HOTELS & RESORTS</i>	53
c.	<i>MARRIOTT HOTELS & RESORTS</i>	54
4.	POPULAÇÃO-ALVO	55
5.	RECOLHA DE DADOS.....	555
6.	VARIÁVEIS EM INVESTIGAÇÃO.....	555
7.	TÉCNICAS DE ANÁLISE ESTATÍSTICA.....	57
V.	RESULTADOS.....	61
1.	FÃS NA PÁGINA DE FACEBOOK	61
2.	PESSOAS QUE MENCIONAM A PÁGINA	62
3.	INTERAÇÃO – ADMIN <i>POSTS</i>	63
4.	INTERAÇÃO – <i>POSTS</i> DE FÃS E VISITANTES.....	65
5.	RECLAMAÇÕES.....	66
6.	GÉNERO DOS RECLAMANTES.....	67
7.	CADEIA HOTELEIRA: VARIÁVEL CATEGORIAS AGREGADAS	68
8.	CADEIA HOTELEIRA: VARIÁVEL RESPOSTA A RECLAMAÇÃO	69
9.	CADEIA HOTELEIRA: VARIÁVEL REAÇÃO À RESPOSTA	70
10.	GÉNERO DO RECLAMANTE: VARIÁVEL RESPOSTA À RECLAMAÇÃO	71
11.	GÉNERO DO RECLAMANTE: VARIÁVEL REAÇÃO A RESPOSTA	71
12.	GÉNERO DO RECLAMANTE: VARIÁVEL CATEGORIAS AGREGADAS.....	72
13.	CATEGORIAS AGREGADAS: ANÁLISE SEMÂNTICA	73
14.	CATEGORIA DA RECLAMAÇÃO: VARIÁVEL RESPOSTA À RECLAMAÇÃO.....	84

<u>15.</u> CATEGORIA DA RECLAMAÇÃO: VARIÁVEL REAÇÃO À RECLAMAÇÃO.....	85
<u>16.</u> RESPOSTA À RECLAMAÇÃO: VARIÁVEL REAÇÃO À RESPOSTA.....	86
<u>17.</u> ANOVA: FÃS DE PÁGINA E RESTANTES VARIÁVEIS.....	87
VI. CONCLUSÕES.....	89
<u>1.</u> INTRODUÇÃO.....	89
<u>2.</u> SÍNTESE DOS RESULTADOS	89
<u>3.</u> RECOMENDAÇÕES.....	93
<u>4.</u> LIMITAÇÕES e sugestões para investigação futura	93
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95

ANEXOS

ANEXO 1 – PRINT SCREEN HILTON HOTELS & RESORTS (21.11.12)

facebook Search for people, places and things Lee Silva Home

Hilton Hotels & Resorts Timeline Now Like

STAY HILTON. GO FLOAT. GO REFRESH. GO CABO. GO EVERYWHERE.

Hilton HOTELS & RESORTS Hilton Hotels & Resorts 398,839 likes · 44,302 talking about this Like Message

Travel/Leisure Check-in for a back of house look at the world's most famous hotel brand, 550+ properties, 80 countries.

Photos Hawaii Five-0 Hilton VIP Travel Playlist

Highlights

Post Photo / Video Write something...

Hilton Hotels & Resorts 6 hours ago

FLASH SALE: Just for being our Facebook fan we're giving you 20% off products on Hilton to Home! Now through December 18, enjoy a 20% savings off Hilton to Home products like your favorite Hilton bath amenities. Use code "HOLIDAY20" at checkout. <http://bit.ly/UGsZTs>

242 people like this.

Stefania Marongiu Silvia Arci anche noi??? 4 hours ago · Like

Silvia Arci A me sembrava di lavorare in un DT...starò mica andando a lavoro nel posto sbagliato...o_o See Translation 4 hours ago · Like

John R. Fumando Kohala Spa too? 4 hours ago · Like

Shon Scarver Seriously? Lol 3 hours ago · Like

Fifi Mohamadi Tomorrow I'll go to Hilton ras alKhaimah 53 minutes ago · Like

Stefania Marongiu Sempre Hilton family no? 52 minutes ago · Like

5 Friends Like Hilton Hotels & Resorts

Recent Posts by Others on Hilton Hotels & Resorts See All

Jose Santana Maejsda.bendicionandonos... Siempre he sabido de un bue... 8 hours ago

Darkstars L Lewis THIS IS A REAL HOTEL 10 STARS THE BEST HOTEL IN THE... 1 · 10 hours ago

Farhan Omar I got your promotion "Any Weekend Any Where" through e... 2 · 13 hours ago

Duke Santos Amo este Hotel onde trabalhei (no São Paulo Hilton) de 89 a... 20 hours ago

Cyndi Vaneggs Was just there this past week end. Had a great time. The st... 1 · 22 hours ago

More Posts

Likes See All

Hilton Petaling Jaya hotel Like

Hilton at St. George's Park hotel Like

Hilton Carlsbad Oceanfront Resort & Spa hotel · Resort · Spa Like

Hilton Curacao hotel Like

Hilton Columbus Downtown Like

Fonte: Facebook

ANEXO 2 – PRINT SCREEN MARRIOTT HOTELS & RESORTS (21.11.12)

facebook Search for people, places and things Lee Silva Home

Marriott Hotels & Resorts Timeline Now Like

Marriott Hotels & Resorts
440, 176 likes · 126,934 talking about this

Travel/Leisure
With over 500 properties worldwide, Marriott Hotels & Resorts has reimagined hospitality to exceed the expectations of business, group and leisure travelers.

About Photos Likes **440k**

Highlights

Post Photo / Video
Write something...

Marriott Hotels & Resorts
Yesterday

WIRED + Marriott Design Beats: Makers Culturazzi Event
(13 photos)
The San Francisco Union Square Marriott was the hot spot for our 3rd Culturazzi event where the coolest of the design world got together for a great art show. Oh, and it was DIY. Why you ask? Because we know you're awesome and would kill any design task handed to you... And because there were toys to play with... so we knew you'd want to get your inner child on!

Recent Posts by Others on Marriott Hotels & Resorts See All

- Wicho Hpt Garza**
I need to book my suite for me and my hot date so excited...
about an hour ago
- Barry Siegel**
After a long and fun day at Disney in Anaheim with our daug...
about an hour ago
- Visalmv Hiv**
Chef job vacancy
2 hours ago

More Posts

Likes See All

- TheLevelUp** Website Like
- Residence Inn by Marriott** Travel/Leisure Like
- Fairfield Inn & Suites by Marriott** Travel/Leisure Like
- PerkStreet** Bank/Financial Institution Like
- Practically Green** Society/Culture Website Like

Activity Recent

Marriott Hotels & Resorts added a milestone from 1969 to their timeline: Marriot...

Marriott Hotels & Resorts
3 hours ago

Vienna has the 3rd highest quality of living in the European Union.

Fonte: Facebook

ANEXO 3 – PRINT SCREEN RIU HOTELS & RESORTS (21.11.12)

The screenshot shows the Facebook profile of Riu Hotels & Resorts. At the top, there's a search bar and the user's name 'Lee Silva'. The main header features a large image of a resort pool with the text 'EVERYTHING YOU DESIRE, ONLY AT RIU HOTELS.' and the Riu logo. Below this, the page name 'Riu Hotels & Resorts' is displayed with 221,045 likes and options to 'Like', 'Message', and 'Book Now'. A navigation bar includes 'About', 'Photos', 'Likes', 'Book Now', and 'Call Centers'. The main content area shows a post from yesterday with the text: 'UK's number one magazine for the travel industry, Travel Weekly, announced its 2012 Hot Hotels List* and RIU is on it among the best hotels in the world! http://bit.ly/VJrmZk'. Below the text is a large photo of a resort building. The right sidebar contains sponsored content, including 'Excitement is Building!' and 'Missão Sorriso'.

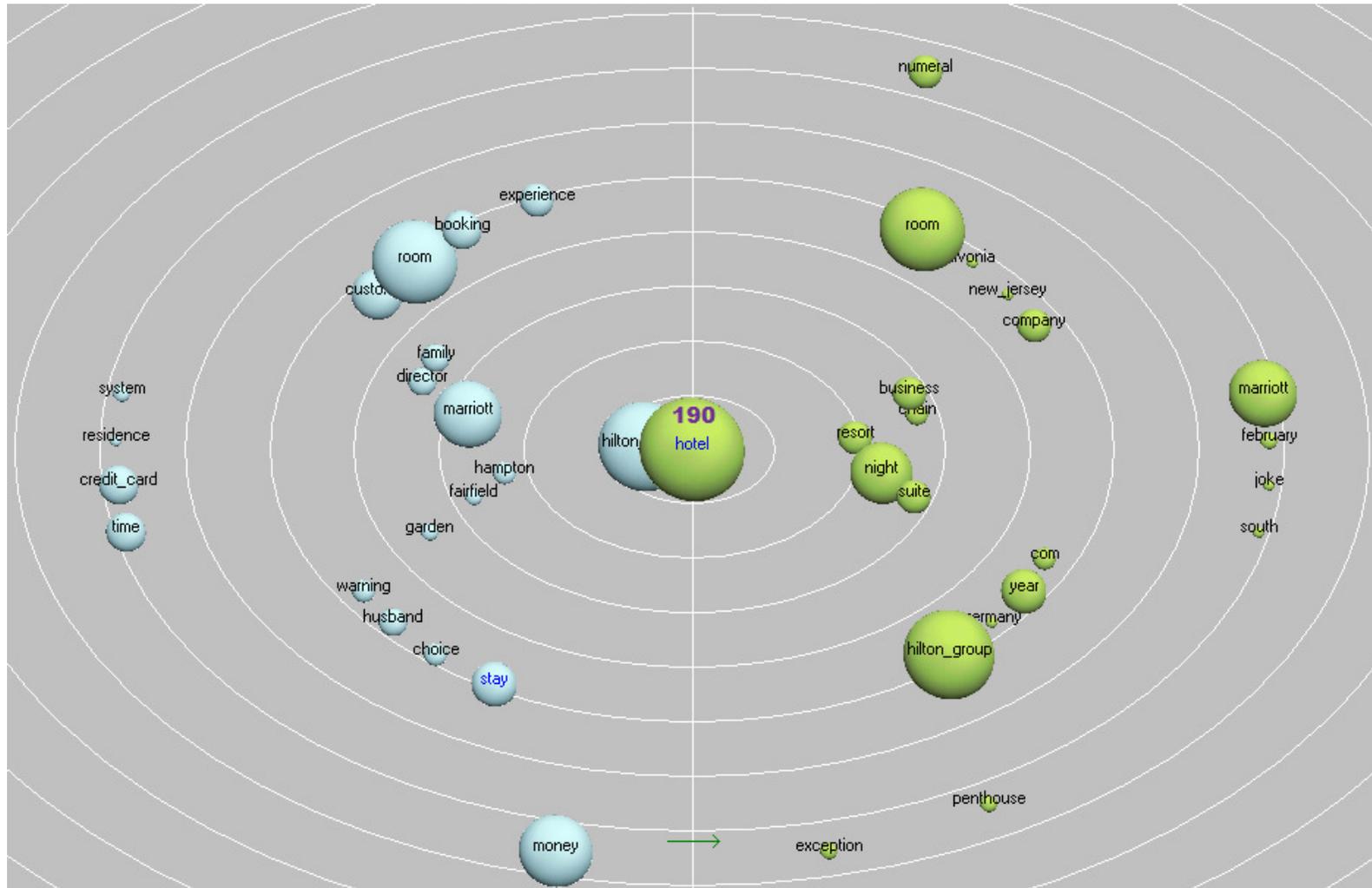
Fonte: Facebook

ANEXO 4 – LISTA DE CATEGORIAS

1 Reserva	2331 Lento
11 Atendimento	234 Check out
111 Telefone	3 Restaurante
112 E-mail	31 Pessoal
113 Fax	32 Serviço
12 Errada	321 Demorado
13 Dificuldade em modificar	33 Qualidade
14 Dificuldade em cancelar	331 Comida fria
15 Dificuldade em reservar	332 Bebida s/qualidade
151 Diferença de preços	333 Intoxicação Alimentar
apresentados	34 Espaço
152 Troca de pontos	341 Luminosidade
1521 Troca no	342 Acessos
sistema de atribuição de pontos	343 Amplitude
153 Troca de vouchers	344 Limpeza
154 Reserva não	345 Decoração
confirmada	35 Preço
155 Hotéis não disponíveis	4 Bar
<i>online</i>	41 Pessoal
16 Recusa de <i>upgrade</i>	42 Serviço
161 Membro Gold	43 Qualidade
17 Falta de segurança de	44 Espaço
privacidade de dados bancários	441 Luminosidade
18 <i>Overbooking</i>	442 Acessos
19 Atribuição de tipologia errada de	443 Amplitude
quarto	444 Limpeza
20 Dificuldade a receber reembolso	445 Decoração
21 Cobrada de forma errada	45 Fechado para obras
22 Preços elevados	5 Room-service
23 Depósito cobrado	51 Pessoal
24 Não permitido <i>early check-in</i>	52 Serviço
25 Reserva cancelada	521 Lento
2 Recepção	53 Qualidade
210 Pessoal	54 Menu
211 Rececionista	541 Ilegível
2111 Alcoolizado	55 Horário limitado
2112 Mal-educado	6 Pequeno-almoço
2113 Falta de	61 Pessoal
conhecimento de línguas	62 Espaço
212 Bagageiro	63 Qualidade
2121 Mal-educado	631 Variedade
213 Trintanário	632 Reposição
220 Comunicação	64 Tempo de Serviço
221 Telefone	65 Preço elevado
222 E-mail	7 Quarto
223 Fax	71 Luminosidade
230 Serviços	72 Conforto
231 Despertar	721 Colchão desconfortável
232 Informações erradas	73 Equipamentos
2321 Preços	731 Chuveiro não funciona
233 Check in	732 A/c não funciona

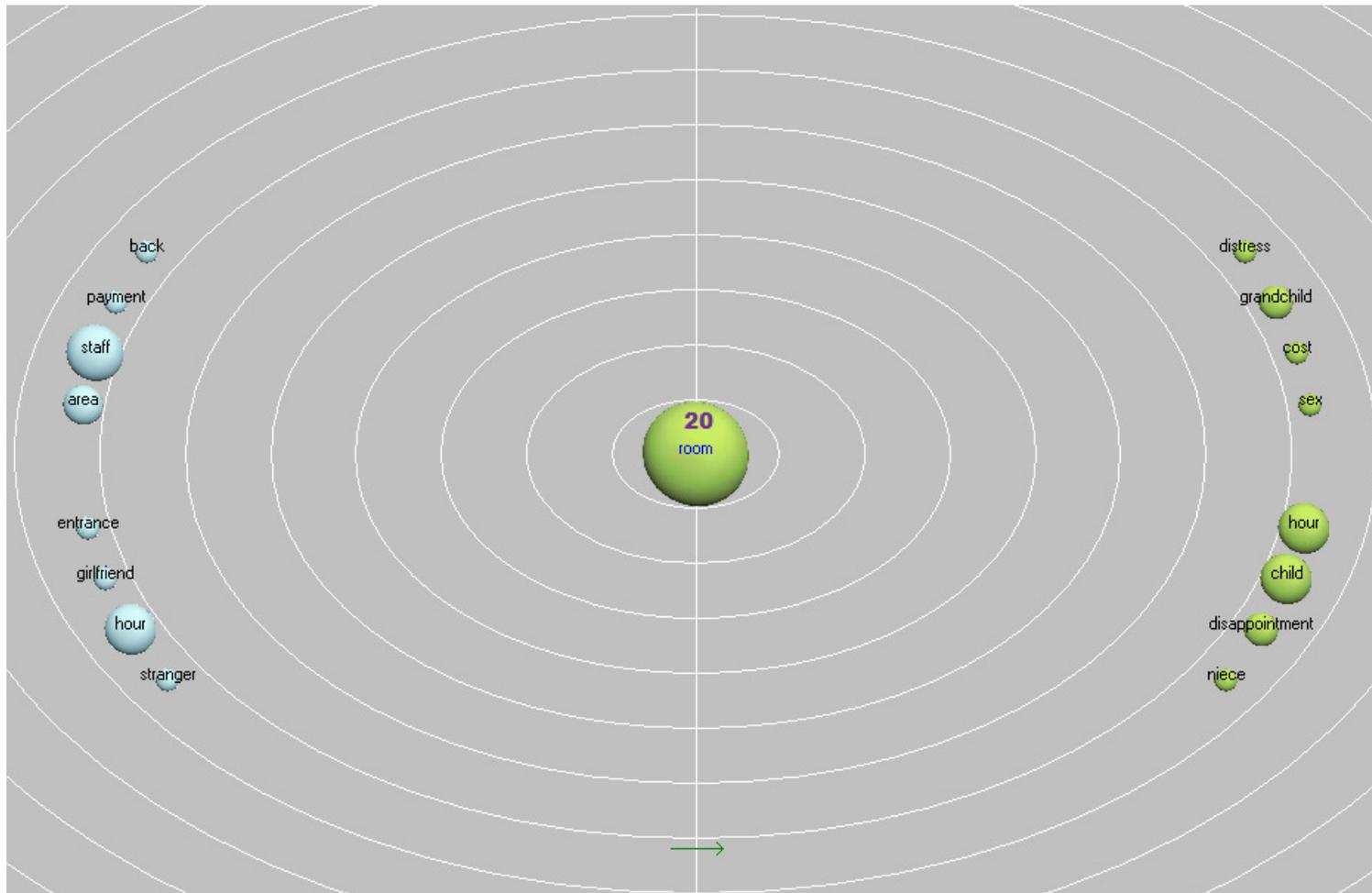
	733 S/água quente	1130 <i>Health Club</i>
	734 Falta facilidades p/café	114 SPA
	735 S/frigorífico	1141 Sauna encerrada
	736 S/micro-ondas	115 Internet
	737 Televisão antiga	1151 Internet lenta
	738 Televisão com poucos	1152 Preço elevado
canais		1153 Oferta inexistente
	74 Insonorização	1154 Serviço Lento
	75 Limpeza	116 Piscina
	751 Bolor	1161 Má música
	752 Insetos	1162 Desrespeito pelos
	753 Maus Odores	horários
	76 Amplitude	117 Estacionamento
	761 Varanda pequena	1171 Falta de segurança
	762 Quarto pequeno	1172 Fechado para obras
	77 Estado de conservação	1173 Acidente c/carro
	771 Infiltração	1174 Lugares limitados
	78 Decoração	118 <i>Jacuzzi</i>
	781 Desatualizada	119 Facilidades para café
	782 Sem privacidade	11100 <i>Shuttle</i> demorado/inexistente
	783 Carpete antiga	
8 Wc		120 Reclamações Gerais
	81 Luminosidade	121 Imagem do Hotel
	82 Equipamentos	1211 <i>Site</i> do Hotel
	821 Sem água quente	1212 Publicidade
	83 <i>Amenities</i>	122 Atendimento
	84 Limpeza	1221 Gerência
	841 Bolor	1222 Comercial
	85 Amplitude	123 Segurança
	86 Maus odores	1231 Roubo
9 Andares		1232 Instalações
	91 Pessoal	1233 Incendio
	911 Fazer barulho muito	124 Serviço
cedo		125 Equipamentos indisponíveis
	92 Limpeza	126 Hotel encerrado
	921 Não feita	
	922 Mal feita	
	93 Reposição de minibar	
inexistente		
10 Áreas Comuns		
	101 Acessibilidade	
	102 Limpeza	
	1021 Insetos	
	103 Decoração	
	104 Luminosidade	
	105 Equipamentos	
	106 Estado de conservação	
	108 Desrespeito pelas áreas de não	
fumadores		
110 Serviços Complementares		
	1110 Lavandaria	
	1120 Manutenção	

ANEXO 5 – ANÁLISE SEMÂNTICA - RESERVA



Fonte: Recolha de dados

ANEXO 6 – ANÁLISE SEMÂNTICA - RECEPÇÃO



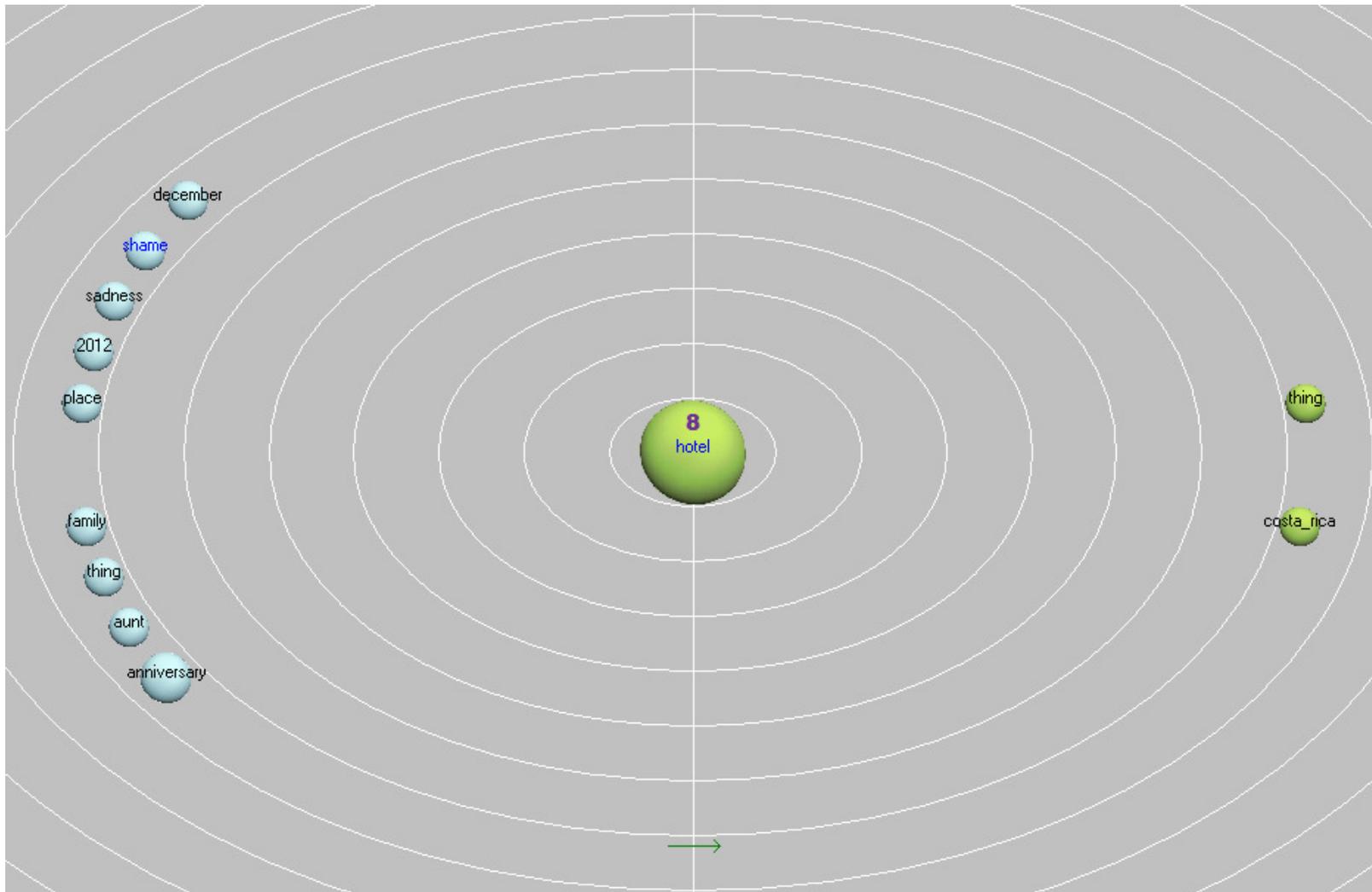
Fonte: Recolha de dados

ANEXO 7 – ANÁLISE SEMÂNTICA - RESTAURANTE



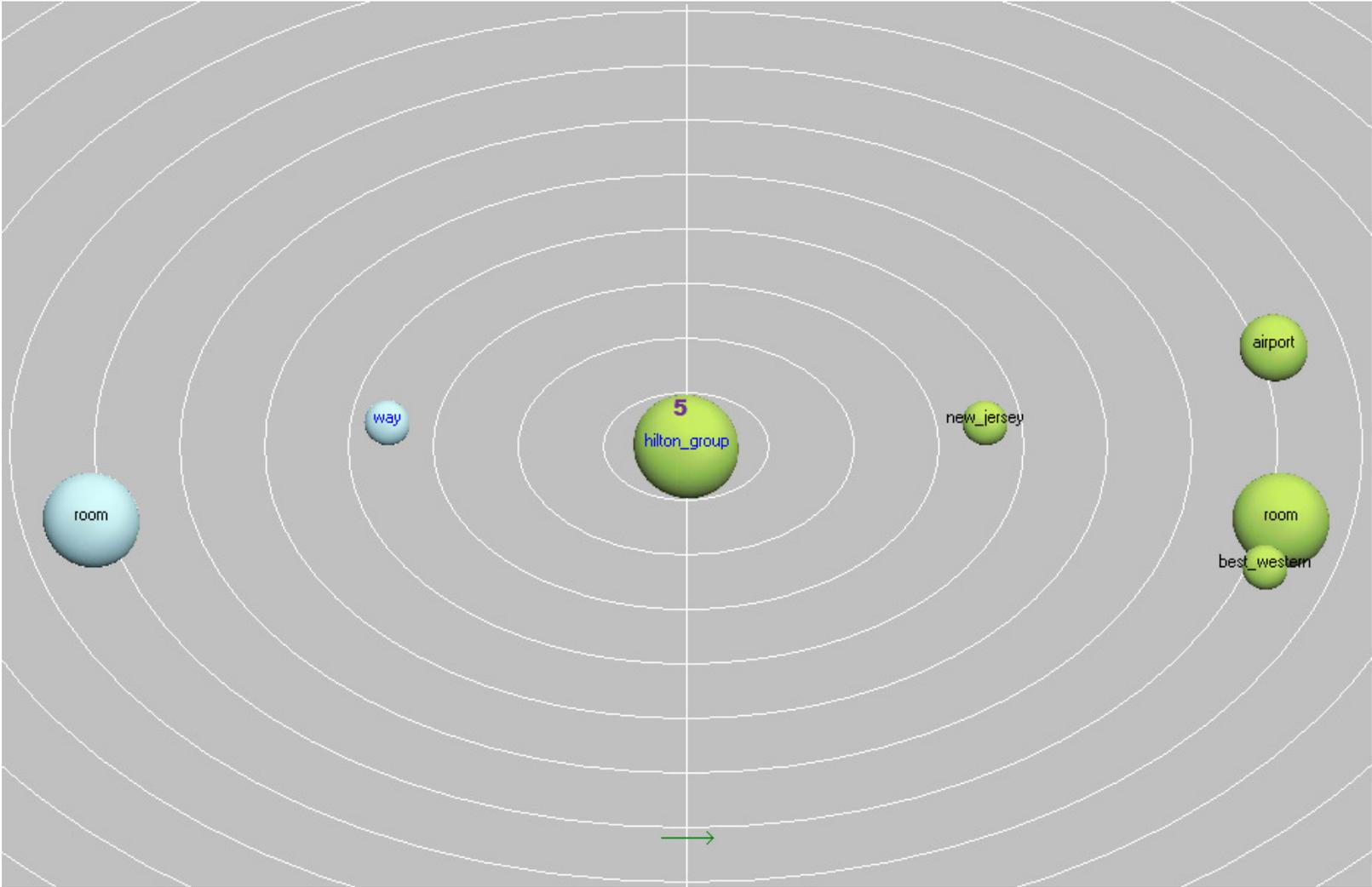
Fonte: Recolha de dados

ANEXO 8 – ANÁLISE SEMÂNTICA - BAR



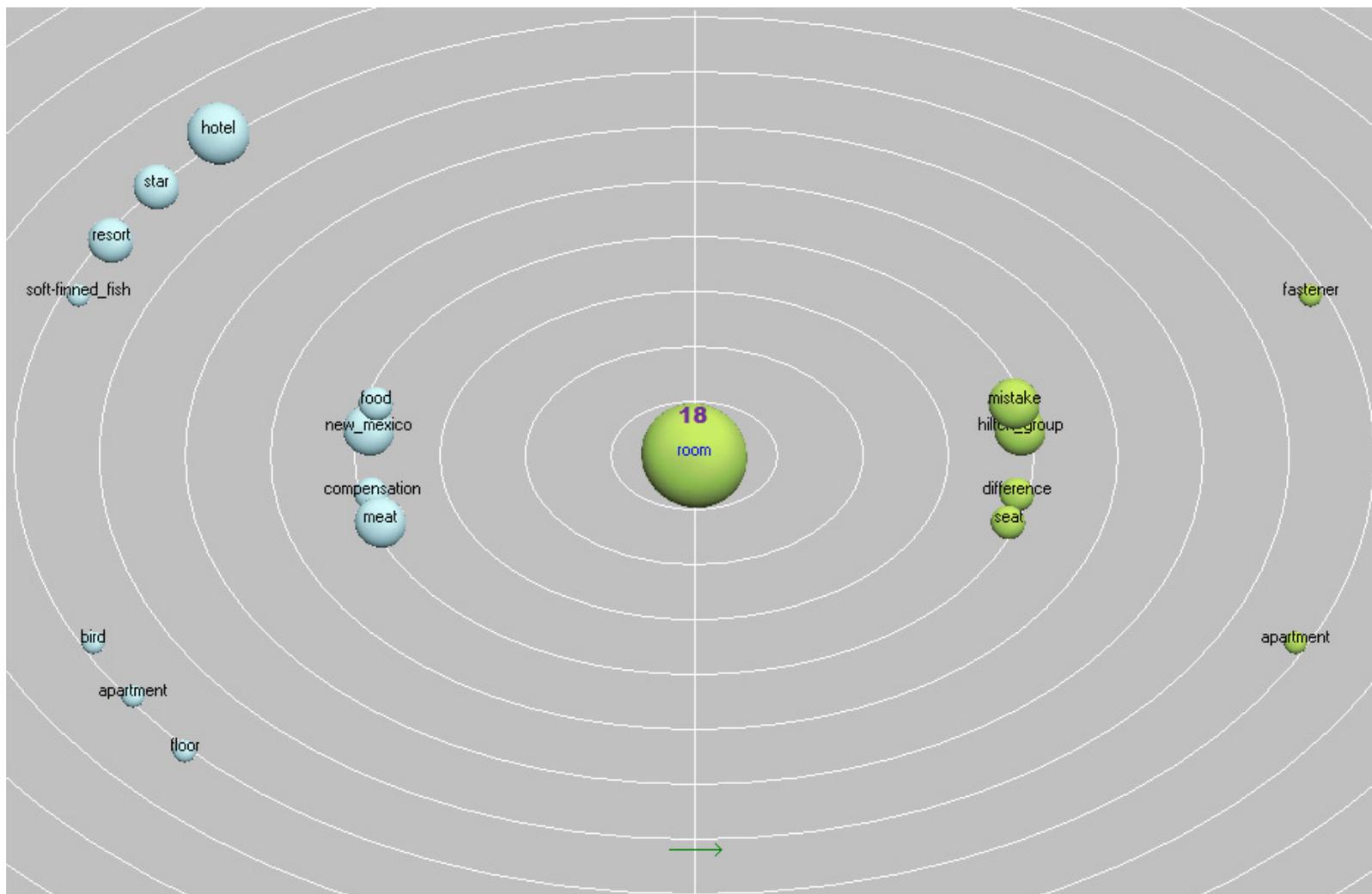
Fonte: Recolha de dados

ANEXO 9 – ANÁLISE SEMÂNTICA – ROOM-SERVICE



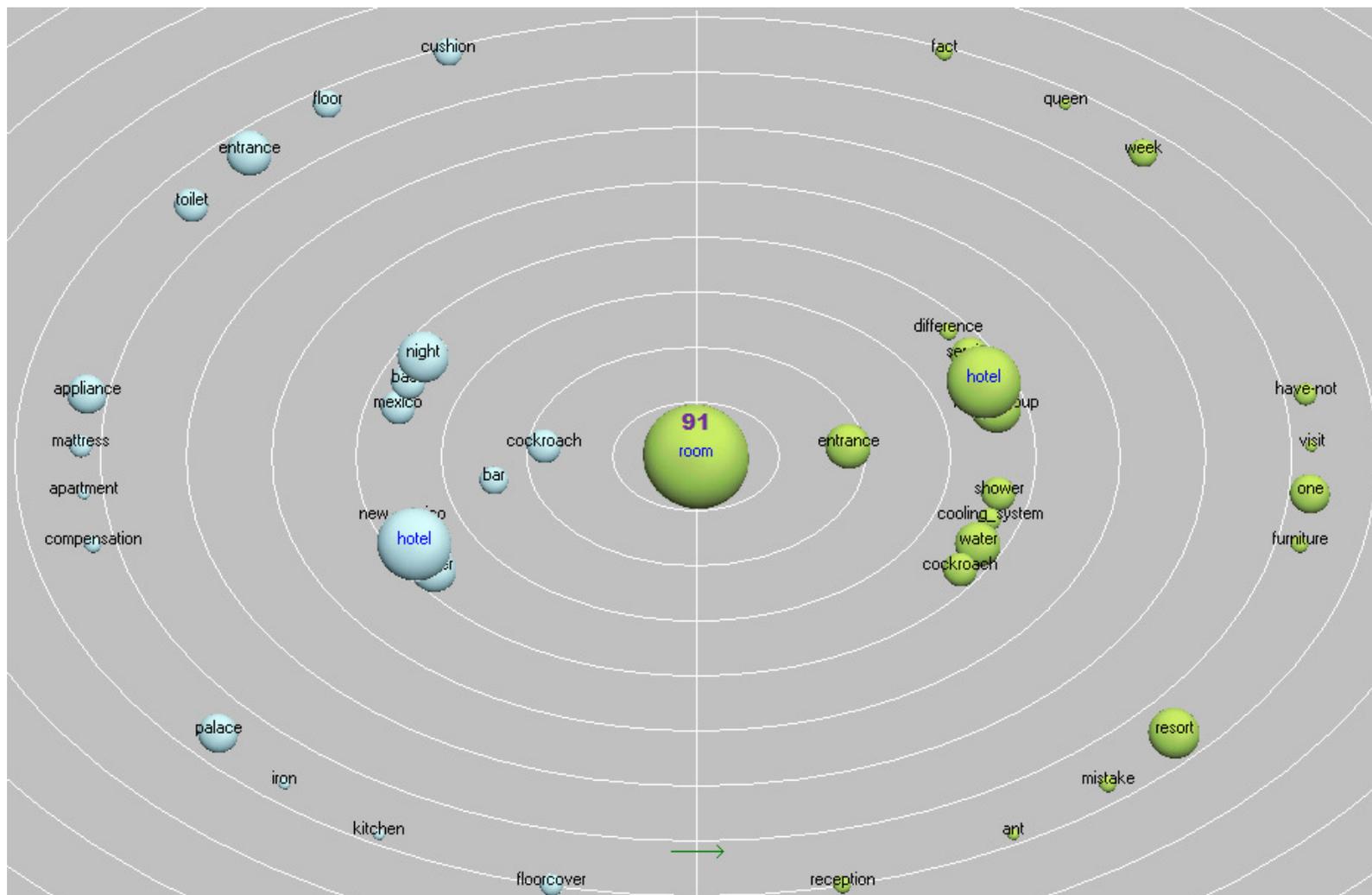
Fonte: Recolha de dados

ANEXO 10 – ANÁLISE SEMÂNTICA – PEQUENO-ALMOÇO



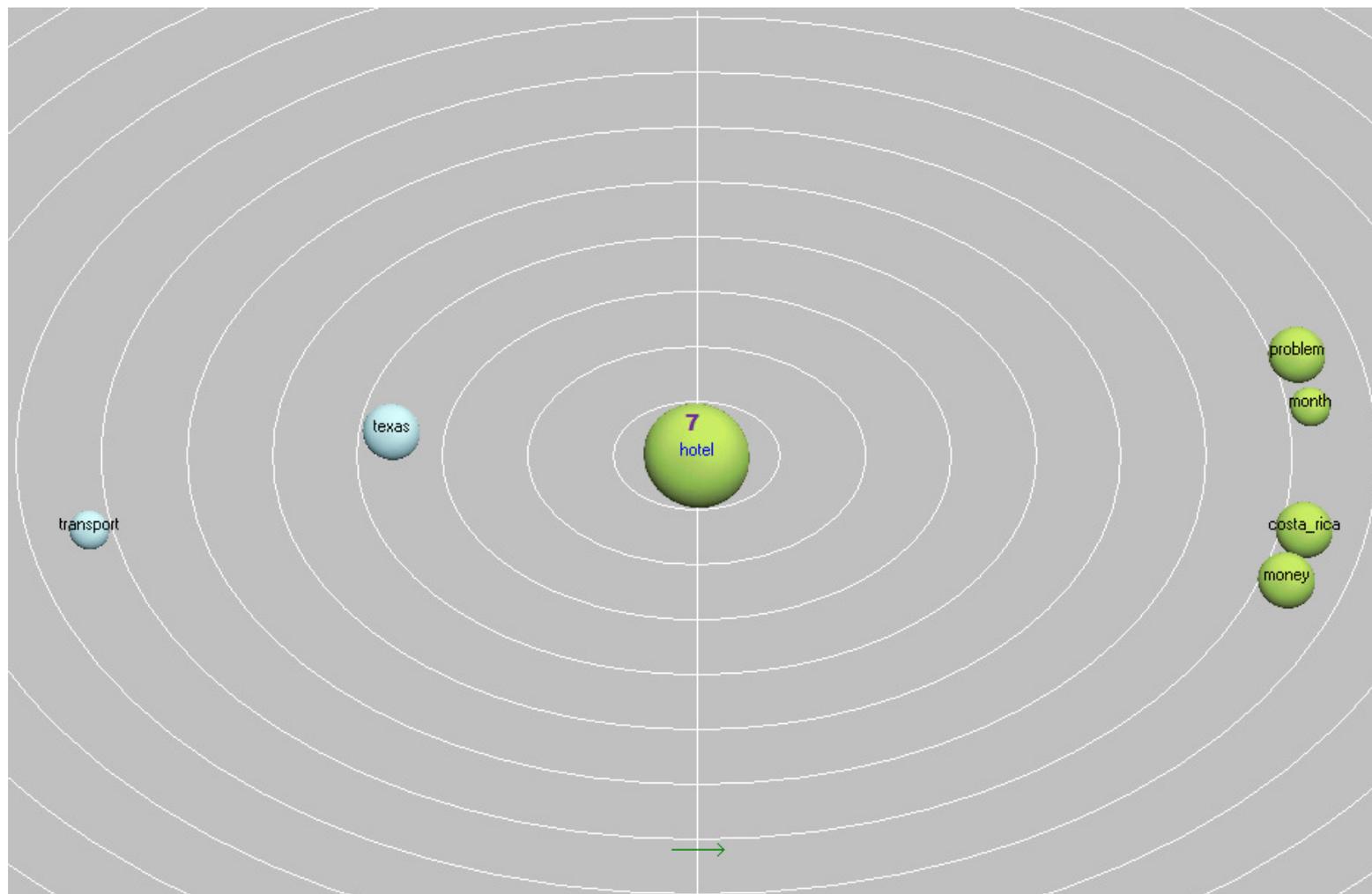
Fonte: Recolha de dados

ANEXO 11 – ANÁLISE SEMÂNTICA - QUARTO



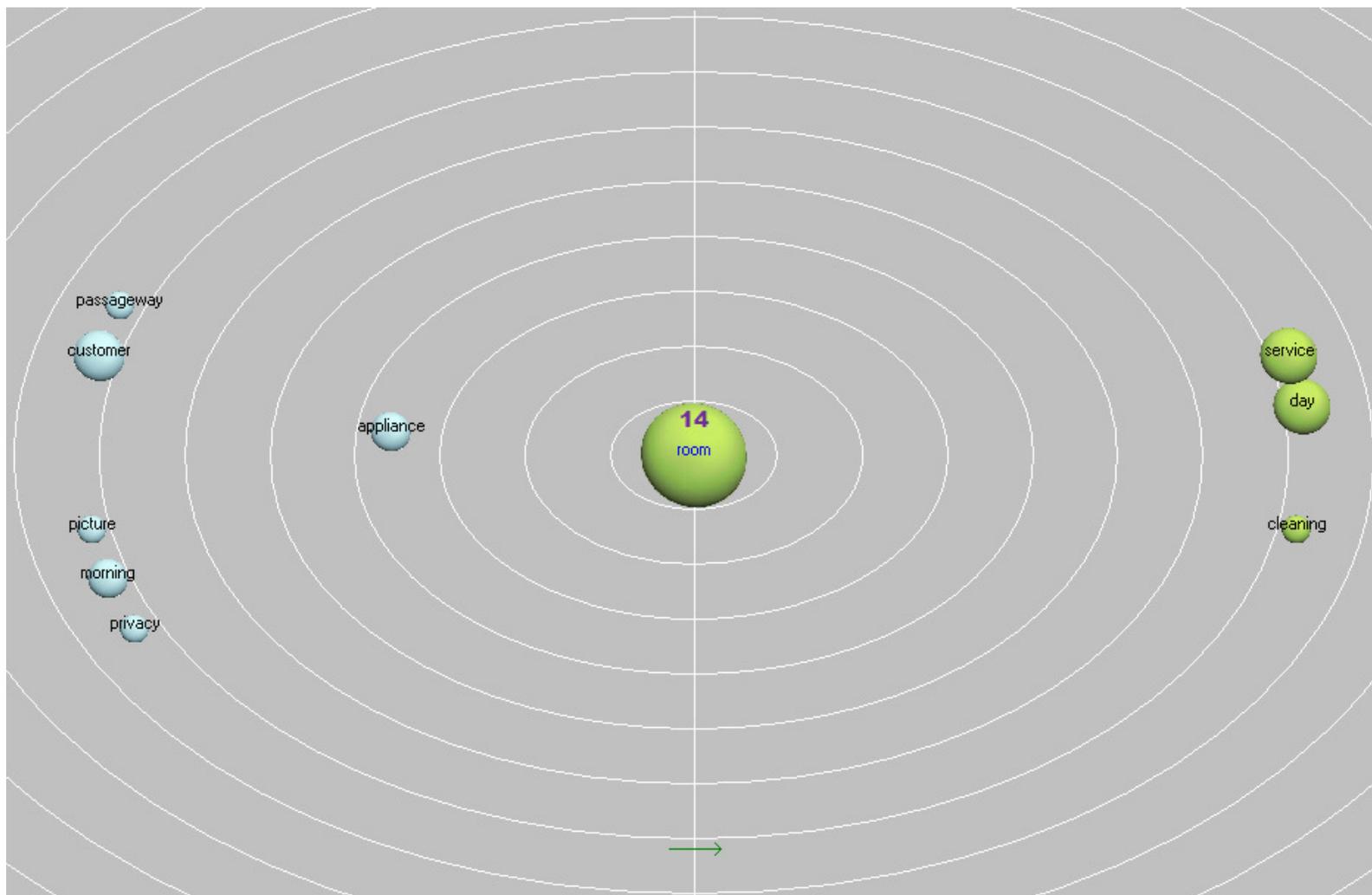
Fonte: Recolha de dados

ANEXO 12 – ANÁLISE SEMÂNTICA - WC



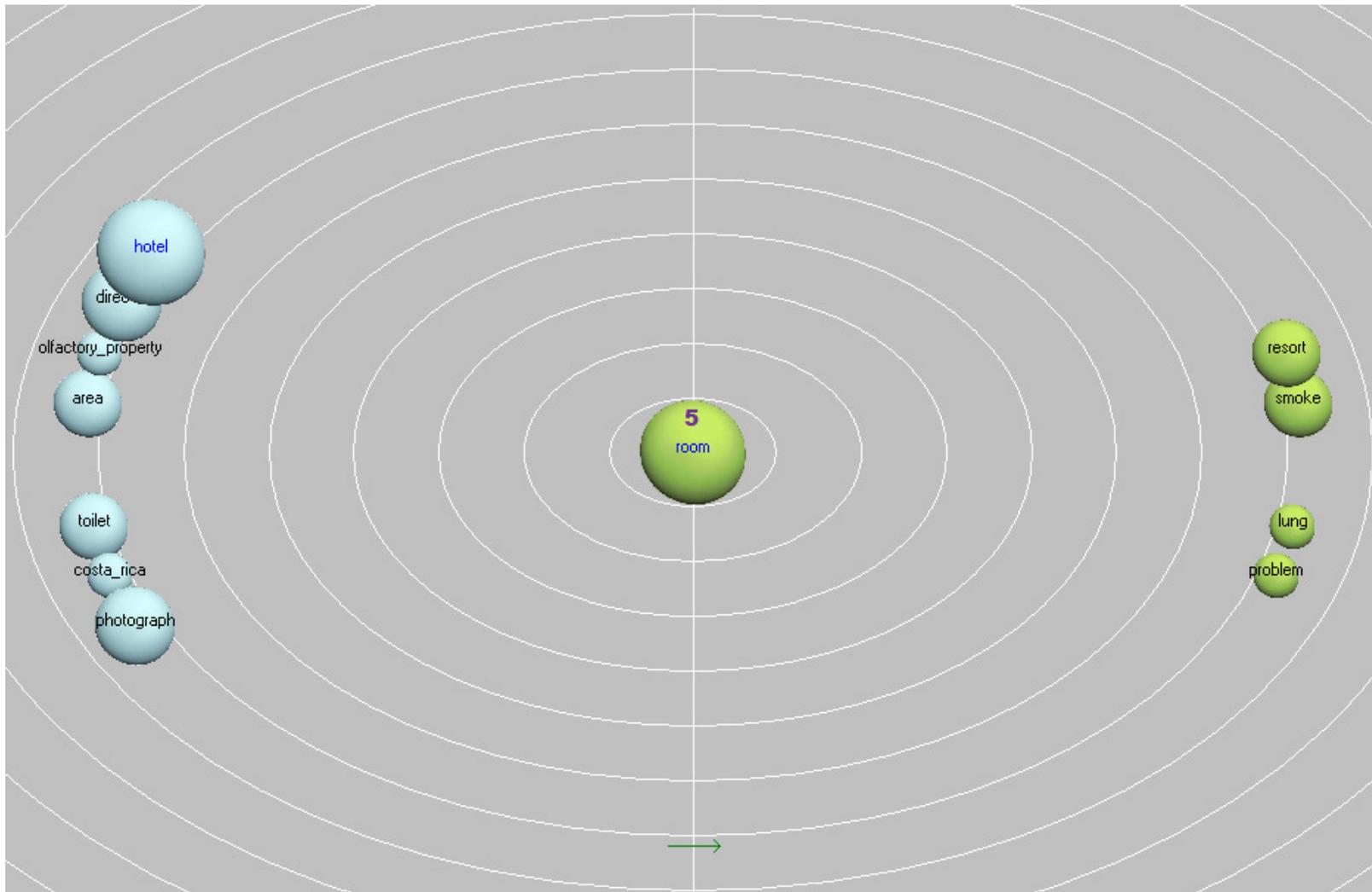
Fonte: Recolha de dados

ANEXO 13 – ANÁLISE SEMÂNTICA - ANDARES



Fonte: Recolha de dados

ANEXO 14 – ANÁLISE SEMÂNTICA – ÁREAS COMUNS



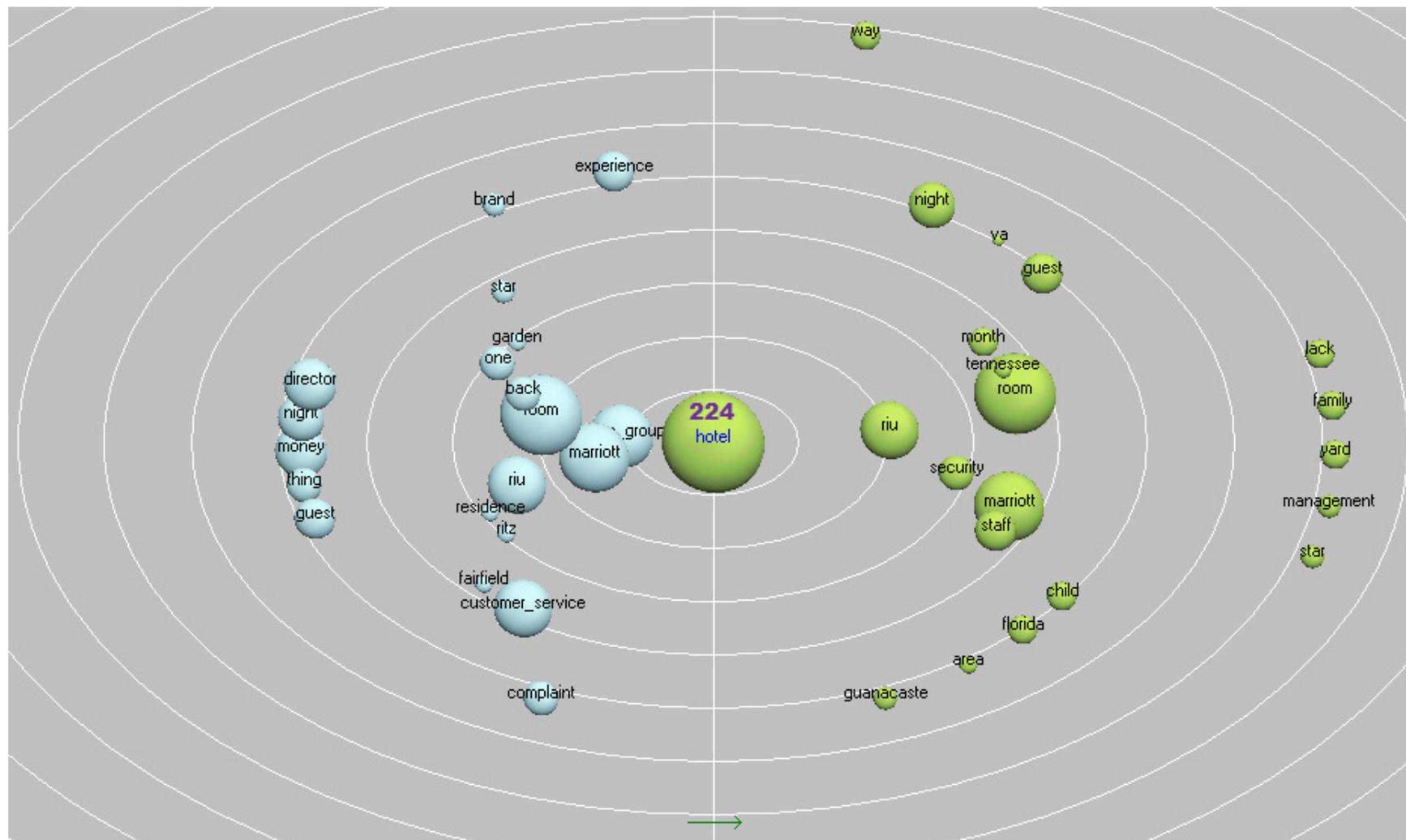
Fonte: Recolha de dados

ANEXO 15 – ANÁLISE SEMÂNTICA – SERVIÇOS COMPLEMENTARES



Fonte: Recolha de dados

ANEXO 16 – ANÁLISE SEMÂNTICA – RECLAMAÇÕES GERAIS



Fonte: Recolha de dados

ANEXO 17 – EXEMPLO RECLAMAÇÃO COM REAÇÃO POSITIVA



Hilton Hotels & Resorts
December 3, 2012 near Cranbourne, Victoria, Australia

I know this isn't your fault but I thought you would like to know how people are representing your company when customers are looking to book a holiday staying in your hotels. I have stayed at Hilton's Hotels before and loved the experience so I'm sorry to hear that Expedia is going to mix you up in their mess.

Horror Story (if you have no patience to read it let me give you the moral of the sto... [See More](#))

Like · Comment 11 3

11 people like this.

 **Hilton Hotels & Resorts** Hi Phil, sorry for your experience with Expedia. Our Reservations Customer Service Specialists would be happy to assist you with your hotel accommodations; including any special offers that may be available to you at the time of booking. Please contact our Reservations Department at 1-800-446-6677. Happy Holidays. -Angela
December 3, 2012 at 7:09am · Like · 2

 Thanks Angela. Next time I will just call your company direct as I know this would never happen with you. They have contacted me to say they will now look into the matter so hopefully they will resolve it & I'll end up staying at one of your lovely hotels in Cairns, Fiji or somewhere else. Once again thank you. Your customer service is what keeps your company as a leader in the industry!
December 3, 2012 at 1:22pm via mobile · Like · 7

 Looks like they resolved the issue (although your resort was apparently sold out). We look forward to many more good stays at Hilton Hotels via Expedia.com.au
December 5, 2012 at 9:12pm · Like · 1

Fonte: Facebook

ANEXO 18 – EXEMPLO RECLAMAÇÃO COM REAÇÃO NEGATIVA



The image shows a Facebook post from Riu Hotels & Resorts, dated January 30. The post text reads: "Que pasa Riú porque no tenemos respuesta todavía a nuestro desagradable experiencia con el Riú guancaste de Costa Rica, esta es la tercera vez que les preguntamos, será que por medio del Ministerio de Salud de Costa Rica se podrían obtener las respuestas de porque se permite funcionar un lugar público con problemas de aguas sucias y o plantas de tratamiento que no están funcionando adecuadamente poniendo en riesgo la salud de los huespedes como nosotros que tuvimos que soportar esos olores diariamente en nuestra habitación, NO fuimos solo nosotros los que pasamos por esto hay mucho máas complaints.. Y según el gerente del Hotel en Costa Rica más de cincuenta habitaciones con el mismo problema....". Below the post, there are several comments and responses from Riu Hotels & Resorts. The first comment is from Anamá Jimenez, who says she likes the post. The first response from Riu Hotels & Resorts (dated January 31 at 8:30am) says: "Estimada Jane, no hemos recibido tu mensaje, por favor, ponte en contacto con nuestro departamento de Atención al Cliente escribiendo a: ccalle@riu.com para que puedan ayudarte con tu queja. Gracias por tu colaboración." The second comment (dated February 1 at 4:06am) says: "No entiendo como no lo hayan recibido es mi tercera vez que les escribo, lo hemos enviado a esa direccion que me dicen aquí la de ccalle@riu.com lo repetiré hasta que haya una respuesta." The third comment (dated February 1 at 6:23am via mobile) says: "En otra epoca el cuento de no haber recibido el mensaje era válido; manda que se sigan escondiendo tras esa excusa!" The fourth response from Riu Hotels & Resorts (dated February 1 at 11:12am) says: "Jane, por favor, envíanos tu dirección de correo por mensaje privado: <http://on.fb.me/JVck8R> para que podamos ponernos en contacto contigo. Gracias por tu colaboración." The fifth comment (dated February 1 at 5:19pm via mobile) says: "No te gastes Jane, no solucionaron nada y no lo van hacer." The sixth comment (dated February 1 at 5:45om via mobile) says: "Lo que deberían hacer estos Señores, es recibir un cursito de Servicio al cliente, porque para sonreír no se necesita curso ...o sí?"

Fonte: Recolha de dados

ANEXO 19 – EXEMPLO RECLAMAÇÃO COM REAÇÃO NEUTRA



The screenshot shows a Facebook post from the official page of Marriott Hotels & Resorts. The post is dated December 4, 2012, and is public. The main text of the post reads: "I am disgusted after staying at Los Suenos in Costa Rica, my whole family came back very ill with Salmonella. We only ate at the hotel, yet they claim they are not responsible and they follow 'strict hygiene standards' . Take responsibility, it would make me less mad and you might of kept a loyal platinum member!!". Below the post, there are 13 likes and 3 comments. The first comment is from the Marriott Hotels & Resorts page, dated December 4, 2012 at 2:23pm, stating: "Giulianna, thank you for contacting us. We would like to speak with you and resolve this issue. Please private message us your contact information." The second comment is from a user named Giulianna Montenegro Boland, dated December 4, 2012 at 2:56pm, stating: "I have sent you a private message". The third comment is from the Marriott Hotels & Resorts page, dated December 4, 2012 at 3:04pm, stating: "Thank you. We have passed it along to customer care, who will reach out to you."

Marriott Hotels & Resorts
December 4, 2012

I am disgusted after staying at Los Suenos in Costa Rica, my whole family came back very ill with Salmonella. We only ate at the hotel, yet they claim they are not responsible and they follow "strict hygiene standards" . Take responsibility, it would make me less mad and you might of kept a loyal platinum member!!

Like · Comment 👍 13 💬 3

👍 13 people like this.

Marriott Hotels & Resorts Giulianna, thank you for contacting us. We would like to speak with you and resolve this issue. Please private message us your contact information.
December 4, 2012 at 2:23pm · Like

Giulianna Montenegro Boland I have sent you a private message
December 4, 2012 at 2:56pm · Like

Marriott Hotels & Resorts Thank you. We have passed it along to customer care, who will reach out to you.
December 4, 2012 at 3:04pm · Like

Fonte: Recolha de dados