

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**Sector Hoteleiro: A Tomada de Decisão Baseada na Web 2.0**

SUSANA CRISTINA REDONDO LEMOS ROSA

Orientação:

Professora Doutora Cristiane Drebes Pedron - ISEG

Professor Doutor Marcirio Silveira Chaves - Universidade Atlântica

Elementos do Júri:

Professora Doutora Helena Milagre Martins Gonçalves - ISEG

Professor Doutor Paulo Lopes Henriques - ISEG

Junho de 2011

## Resumo

Actualmente, as empresas coexistem num mundo global onde as tecnologias marcam uma forte presença. Neste sentido, a adopção de uma tecnologia adequada pode trazer mais sucesso a uma empresa. O sector hoteleiro tem vindo a procurar tecnologias como forma de entregar mais valor aos seus hóspedes e se distinguir dos concorrentes. O uso de tecnologias da *web 2.0* revela-se importante dado o seu dinamismo e permitirem um fácil acesso à informação.

Os hóspedes devem ser incentivados a colaborar *online* através da escrita de revisões relativas à sua estadia no hotel, partilhando informação entre viajantes. Esta partilha assume a forma de marketing *word-of-mouth* (WOM) e pode revelar-se proveitosa para o hotel ou, por outro lado, bastante inconveniente.

Este trabalho discute “como é que a informação obtida através da *web 2.0* influencia a tomada de decisão nos hotéis”. Neste sentido, o objectivo é compreender qual é a utilização dada à informação obtida *online* pelo hotel. Para responder a esta questão, o método utilizado foi o estudo de caso, realizado num hotel situado em Lisboa. A recolha de dados passou pela realização de entrevistas e a análise das revisões do hotel num *website de travel 2.0*.

Após a análise dos dados, verifica-se que a tomada de decisão nos hotéis começa a ser influenciada pelas informações extraídas da *web 2.0*. As decisões tomadas, no hotel estudado, são influenciadas pelas revisões dos hóspedes na *web 2.0*, porém, estas são sobretudo decisões operacionais, que podem ser determinantes para o retorno dos hóspedes.

**Palavras-chave:** *Web 2.0, travel 2.0, CRM, sector hoteleiro, tomada de decisão.*

## Abstract

Nowadays, companies coexist in a global world where technologies mark a strong presence. In this sense, the adoption of certain technologies can determine the success or not of a company. Regarding the hotel sector, this has been increasingly focussed on technology as a way to deliver more value to its customers and distinguish themselves from competitors. The use of the technology enabled by web 2.0, it's crucial given its dynamism and because it allows easy access to information.

Guests should be encouraged to collaborate online by writing reviews on the hotels they stay, so that can exist information sharing among travelers. This share takes the form of word-of-mouth (WOM) marketing and can be very profitable for the hotel or on the other hand, quite inconvenient.

In this study we argue "how the information obtained from the web 2.0 influences decision making in hotels". In this sense, the aim was to understand what the is the use made with the information collected online by the hotel. To answer this question, the methodology used was a case study in a hotel in Lisbon. The data collection process began by conducting three interviews and then the analysis of the total reviews of the hotel in a travel website 2.0.

The decision-making in hotels began to be influenced by information from web 2.0. Decisions taken at the hotel studied are influenced by the reviews of guests in web 2.0, but these are mainly operational decisions, which may be decisive for the return of the guests.

**Key words:** *Web 2.0, travel 2.0, CRM, hospitality sector; decision making process.*

## Índice

1- Introdução.....	4
2- Referencial teórico.....	5
2.1 Gestão do relacionamento com o cliente no sector hoteleiro.....	5
2.2 A web 2.0.....	6
2.2.1 Web 2.0: Tecnologias .....	6
2.2.2 Web 2.0: Objectivos .....	8
2.2.3 Web 2.0: Fonte de informação.....	9
2.3 A web 2.0 e o sector hoteleiro .....	10
3- Metodologia.....	12
4- Estudo de caso.....	15
4.1 Apresentação do hotel.....	15
4.2 O hotel e a web 2.0 .....	16
4.3 Caracterização das revisões do hotel no TripAdvisor .....	19
4.3.1 Tipo de hóspedes .....	20
4.3.2 Conceitos e qualificadores.....	21
4.4 Análise Crítica .....	24
5- Considerações finais.....	26
5.1 Limitações.....	28
5.2 Estudos Futuros.....	28

## 1- Introdução

Actualmente, o uso da *web* possibilita a interacção e a partilha entre os utilizadores. Esta *web* dinâmica, chamada de *web 2.0*, surge como a evolução de uma *web* estática que não permitia qualquer tipo de interactividade (Ricca e Chao, 2009). Neste sentido, a adopção de tecnologias associadas à *web 2.0* tem vindo a aumentar nas empresas, uma vez que estas se revelam importantes fontes de informação e influenciam as relações com clientes, entre colaboradores e a cultura organizacional da empresa (Mazurek, 2009; Ye et al., 2009).

No decorrer dos últimos anos, a procura por tecnologia por parte do sector hoteleiro tem aumentado. Este sector utiliza cada vez mais as tecnologias 2.0 dado que a estas são vistas como uma mais-valia face à concorrência e uma forma de entregar mais valor (Carroll, 2006; Calé, 2011). Na construção de um relacionamento com os seus hóspedes, é fundamental que o hotel alinhe a sua Tecnologia de Informação (TI) com o marketing de relacionamento e com a gestão do conhecimento. Assim, a *web 2.0* surge como uma resposta à necessidade de conciliar estas três áreas (Sigala, 2003).

A presença dos hotéis na *web* é feita, por exemplo, através de redes sociais ou *websites travel 2.0*, que pressupõem a partilha de conteúdos e interacção entre hotel e hóspede ou hóspedes entre si através de revisões *online*. Deste modo, a *web 2.0* transforma-se num repositório de informação que permite tanto ao hotel como aos hóspedes retirar ou colocar informação (Sigala, 2003). Segundo Chaves e Trojahn (2010), o hotel pode retirar dos *websites de travel 2.0* conhecimento sobre o hóspede, que vai não só contribuir para enriquecer o sistema de gestão de conhecimento do hotel, mas também, servir de apoio aos gestores na sua tarefa de tomada de decisão.

Sendo assim, esta dissertação procura responder à seguinte questão de investigação: “Como é que a informação obtida através da *web 2.0* influencia a tomada de decisão nos hotéis?”, tendo como objectivo analisar como é que o conhecimento obtido através da *web 2.0* é utilizado pelos hotéis.

Sobre esta problemática, Chaves e Trojahn (2010) sugerem que sejam desenvolvidas novas investigações. Os autores referem que (p. 9) “a ideia é classificar comentários *online* como positivos, negativos ou neutros” de forma facilitar a análise da informação da *web* por parte dos gestores hoteleiros.

O trabalho encontra-se organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo introduz o tema que será desenvolvido na tese. O capítulo seguinte apresenta um referencial teórico, expondo uma análise de literatura sobre o tema estudado. O terceiro capítulo respeita à metodologia desenvolvida em todas as suas fases ao longo do trabalho. O quarto capítulo descreve o estudo de caso. E por último, o quinto capítulo apresenta as considerações finais, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

## 2- Referencial teórico

Esta secção aborda, em primeiro lugar, a gestão da relação com o cliente no sector hoteleiro, seguindo-se uma explanação relativa à *web 2.0* e, por fim, a associação desta ao sector hoteleiro.

### 2.1 Gestão do relacionamento com o cliente no sector hoteleiro

A importância da relação estabelecida com os clientes foi sendo notada ao longo dos tempos pelos gestores das empresas. Nos anos 90 o conceito de CRM (*Customer Relationship Management - Gestão do Relacionamento com o Cliente*) começa a ganhar relevância, associado a uma abordagem orientada para o relacionamento com o cliente como indivíduo e à sua satisfação (Lin et al., 2003; Payne e Frow, 2006).

O CRM tem as suas bases nos princípios do marketing de relacionamento e, segundo Payne e Frow (2006), passa pela construção de uma relação forte e duradoura com os clientes da empresa. Esta relação leva a uma maior rendibilidade dos clientes e consequente aumento dos lucros (Lin e Su, 2003). Do ponto de vista de Sharp (2003), o CRM é uma forma de entender o comportamento do consumidor e influenciá-lo através de uma comunicação contínua entre este e a organização. Segundo este autor, a construção de relações de longo-prazo permite aumentar a lealdade e a retenção do cliente.

Quando o CRM é aplicado a hotéis, estes adoptam uma abordagem de construção de um relacionamento, envolvendo os seus hóspedes de forma a construir uma relação de bases fortes e duradouras. O objectivo principal do CRM nos hotéis é conseguir que os hóspedes voltem a preferir o hotel e que se tornem fiéis ao grupo hoteleiro e à marca (Haley e Watson, 2002).

Para alcançar os objectivos de CRM a que um hotel se propõe, deve-se ter especial atenção a três áreas fundamentais: gestão de conhecimento, marketing de relacionamento e TI (Sigala, 2003). No que respeita à gestão do conhecimento, a interacção entre clientes e hotel deve ser percebida como uma experiência de aprendizagem na qual o hotel poderá adquirir conhecimento, através do contacto com o hóspede. A informação recolhida deverá ser partilhada e integrada a todos os níveis dentro da organização. Deste modo, o processo de construção de conhecimento vai contribuir para que o hotel perceba os valores fundamentais que guiam os seus hóspedes, de forma a melhor servi-los e fidelizá-los (Sigala, 2003; Levy, 2009; Chaves et al., 2011).

O marketing de relacionamento passa por conseguir construir uma relação personalizada e de confiança com o cliente. Desta forma, o marketing de relacionamento bem sucedido depende fortemente da capacidade de aquisição de conhecimento do hotel e da forma que este gere esse conhecimento (Sigala, 2003). Segundo a mesma autora, a relação construída com o cliente tem um contributo directo das TI. As TI são entendidas como ferramentas de apoio que permitem a personalização da relação com o hóspede e um maior controlo da informação que o hotel possui sobre este. Deste modo, o hotel que conhece bem o seu hóspede poderá mais facilmente satisfazê-lo com ofertas adaptadas ao seu perfil.

Para que exista marketing de relacionamento é necessária a construção de uma relação de confiança entre o hotel e o hóspede e, neste sentido, o hotel necessita de fazer uma boa gestão do conhecimento que possui sobre os seus hóspedes (Sigala, 2003). A tecnologia surge como um suporte à gestão do

conhecimento, tornando-se fundamental para criar e fortalecer relações. Assim, é importante que estas 3 áreas sugeridas por Sigala (2003) estejam alinhadas para o sucesso da iniciativa de CRM num hotel.

Os hóspedes mais leais são os que trazem mais rendibilidade ao hotel, custam menos a servir e normalmente estão dispostos a pagar mais (Noone e Kimes, 2003). Para estes autores, estes hóspedes geram também novos negócios através de marketing *word-of-mouth* (WOM), recomendando o hotel a outros viajantes, por exemplo, através de revisões em *websites* 2.0.

## 2.2 A *web* 2.0

A *World Wide Web* (WWW) ou apenas *web* é um sistema desenvolvido por Tim Berners-Lee, composto por documentos hipertextos interligados. Estes documentos são acedidos via Internet e contribuem para a sua utilização prática (Updegrove, 2005; Anbarasan, 2000; Sangani, 2010).

A *web* tem vindo a sofrer uma evolução ao longo dos anos, tendo passado de um estado estático a dinâmico (Ricca e Chao, 2009). Quando a *web* era estática a sua funcionalidade era a transmissão de informação e conhecimento de forma simples e intuitiva, porém, quando se tornou dinâmica veio possibilitar a interacção entre utilizadores e a partilha rápida de informação (Ricca e Chao, 2009).

A *web* 2.0, como se conhece actualmente, é uma *web* dinâmica cujas ferramentas ganham relevância nas organizações, influenciando relações com clientes, com parceiros de trabalho e influenciando também a cultura da organização. Neste sentido, a *web* 2.0 torna-se uma importante fonte de informação *online* para as empresas onde é permitido criar, partilhar e modificar conteúdos (Mazurek, 2009).

### 2.2.1 *Web* 2.0: Tecnologias

A *web* 2.0 é entendida como uma plataforma composta essencialmente por tecnologia onde é possível “construir comunidades *online* que geram criatividade, colaboração e partilha” (Bohley, 2010, p. 7). A interacção existente entre os utilizadores conduz a que a *web* 2.0 possa ser chamada de *web* social (Chaves et al., 2011). A informação partilhada na *web* social, tem as suas bases fundamentalmente em UGC (*User Generated Content*), ou seja, conteúdos gerados e partilhados pelo utilizador, tais como, vídeos, conteúdos áudio, opiniões, comentários e imagens (Cox et al., 2009). Actualmente, estes conteúdos estão essencialmente presentes nos *web-logs* (blogues), nos *feeds* RSS (*Really Simple Syndication*), nas *Wikis*, no *bookmarking*, no *tagging* e nas redes sociais.

Blogues são páginas pessoais escritas como diários que, segundo O’Reilly (2007), chegam como substitutos das páginas pessoais existentes na *web* 1.0. Estes diários possuem os seus textos (ou *posts*) ordenados cronologicamente e permitem também a publicação de comentários e *ratings*. A evolução das *homepages* pessoais para os blogues faz-se notar essencialmente pela possibilidade de uma escrita continuada e diária, pelo aumento do número de páginas existentes a nível mundial sem limites, assim como pelo desenvolvimento de utilitários e aplicações específicos para estes, tais como alertas e motores de busca. O conjunto de blogues existentes na Internet assim como os seus utilizadores (*bloggers*) são usualmente

categorizados como pertencentes à “blogosfera”, o universo dos blogs. Para além dos *bloggers* partilharem informação através das suas publicações, estes podem também recorrer a utilitários como forma de complemento (Levy, 2009).

Os *feeds* RSS são uma tecnologia que permite a criação de alertas de cada vez que um novo conteúdo é publicado. Estes *feeds* RSS são dos utilitários que mais contribuem para o crescimento e popularidade de um blogue, uma vez que os leitores podem subscrever o *feed* RSS do blog e manterem-se sempre actualizados sobre a publicação de novos conteúdos (O’Reilly, 2007).

Uma *Wiki* é uma ferramenta *web* 2.0 de organização do conhecimento. No que respeita às organizações, uma *Wiki* pode contribuir para a melhoria da comunicação entre os colaboradores, uma vez que estas podem ter bastante utilidade quando aplicadas à gestão do conhecimento (Hearn et al., 2009). As *Wikis* permitem agrupar informação e conhecimento disperso pela organização em dados acessíveis, e para isso contribui o seu rigor e as participações frequentes dos utilizadores. (Bonabeau, 2009; Hansan et al., 2006).

O conteúdo partilhado através da *web* 2.0 é susceptível de ser organizado pelos seus utilizadores. Assim, um utilizador, por razões pessoais, pode adicionar um *link* preferido à sua lista de favoritos já existentes, estando assim a fazer *bookmarking*. É permitido ao utilizador organizar as suas preferências na *web*, surgindo recentemente comunidades de partilha de preferências através de *bookmarking* que introduziram o social *bookmarking* (Snuderl, 2008).

No mesmo contexto de organização de conteúdos surgem as taxonomias, que permitem organizar a informação em categorias pré-definidas consoante o seu assunto principal, atribuindo-lhe etiquetas. Porém, com a *web* 2.0 surge o *tagging*, baseado em folksonomias, uma evolução das taxonomias que permite que todos os utilizadores atribuam etiquetas aos seus conteúdos de uma forma colaborativa, podendo existir múltiplas classificações e diversas categorias criadas por estes de acordo com as suas necessidades (Snuderl, 2008; Anfinnsen et al., 2011).

Um exemplo que reúne *bookmarking* e *tagging* baseado em folksonomias é o *Delicious*, um *website* de partilha social que funciona como um repositório de informação onde os utilizadores podem, através de *bookmarking*, partilhar informação encontrada na *web*. Esta informação pode ser catalogada utilizando folksonomias de acordo com os critérios dos utilizadores.

Uma rede social é entendida como uma plataforma que liga os seus utilizadores e lhes permite que comuniquem em rede. Deste modo, as pessoas encontram-se ligadas entre si através de laços que correspondem a relações (por exemplo: profissionais, familiares, de amizade, etc.) (Grabner-Krauter, 2009; Badawy, 2009).

Uma das redes sociais mais utilizada actualmente é o *Facebook*, uma ferramenta composta por um perfil pessoal, criado pelo utilizador, no qual este pode publicar os seus conteúdos assim como receber conteúdos direccionados apenas para si. Existe ainda a página principal do *Facebook* onde o utilizador acede aos conteúdos publicados por todas as pessoas com as quais estabelece uma relação na rede social (Lewis,

2010). Segundo a mesma autora, é fundamental que uma empresa mantenha o dinamismo e actualização constante no seu perfil do *Facebook* de forma a manter o interesse dos seus clientes ou leitores.

Actualmente existe ainda o chamado serviço de *micro-blogging*, uma forma de comunicar nas redes sociais limitada a um número curto de caracteres e com o objectivo da partilha rápida de informação. O *Twitter* é uma tecnologia 2.0 e um exemplo de rede social cuja principal característica é a utilização do serviço de *micro-blogging* (Badawy, 2009; Lewis, 2010). Cada publicação feita pelos utilizadores nesta rede tem no máximo 140 caracteres e é denominada de *tweet*. Segundo Badawy (2009), esta tecnologia tem como principal vantagem para as empresas o marketing WOM, e como desvantagem a possível publicação de conteúdos negativos e prejudiciais para a empresa.

### 2.2.2 *Web 2.0*: Objectivos

Quando uma empresa adopta as tecnologias *web 2.0*, decide fazer parte de um espaço informativo onde a comunicação acontece através da partilha de conhecimento (Anbarasan, 2000). A presença neste espaço é conduzida por um conjunto de objectivos que pretendem atingir (ver Anexo 1). Todos os objectivos, quer a curto ou longo prazo, que a *web 2.0* permite alcançar, revelam-se como uma forma de motivação para que a empresa queira estar presente *online*.

Como já foi referido, a construção de relações de longo-prazo com os clientes, permite às empresas aumentar a lealdade destes e a sua retenção. Deste modo, um dos objectivos associados à presença na *web 2.0* é a fidelização de clientes que, segundo Dwivedi et al. (2007), é considerada o principal objectivo da presença de uma empresa nesta *web*. Os clientes fiéis vão voltar a preferir a empresa e partilhar a sua satisfação com potenciais clientes (Sharp, 2003).

A obtenção de vantagem competitiva é outro grande objectivo ligado à *web 2.0*. A empresa consegue distinguir-se entregando mais valor aos seus clientes do que a concorrência. Esta vantagem, surge na maioria das vezes como consequência directa do alcance de outros objectivos (Badawy, 2009 ; Mazurek, 2009; Levy, 2009; Barsky e Nash, 2009; Andriole, 2010; Chaves et al., 2011).

Outro objectivo apontado é a melhoria na comunicação e na colaboração. A melhoria na comunicação pode acontecer tanto a nível interno, entre funcionários da empresa, como a nível externo, entre esta e os seus clientes. A melhoria na colaboração pode surgir verticalmente entre indústrias (ex.: com fornecedores ou clientes) (Carroll, 2006; Dwivedi et al., 2007; Carkeek, 2008; Birkinshaw, 2009; Andriole, 2010).

O canal informativo da *web 2.0* permite à empresa comunicar com clientes reais e potenciais, sendo uma forma da empresa se dar a conhecer e podendo contribuir directamente para a fidelização de clientes (Carroll, 2006; Dwivedi et al., 2007; Carkeek, 2008; Birkinshaw, 2009). Associada ao canal informativo permitido pela *web 2.0*, a partilha de conteúdos por parte das empresas, assim como a sua gestão, é um processo que sai simplificado através do uso das tecnologias 2.0. A empresa pode, de um modo mais intuitivo, partilhar e gerir as suas publicações *online*, comentários de clientes, entre outros conteúdos (Hearn, 2009; Mazurek, 2009; Levy, 2009).

Como consequência da partilha de conteúdos, a *web 2.0* leva também a que as empresas procurem promover-se *online* de uma forma simplificada. Através das tecnologias 2.0 podem ser realizados, por exemplo, testes e questionários aos actuais e potenciais clientes e até estudos de mercado sobre novos produtos. Deste modo, as tecnologias associadas à *web 2.0* podem levar a empresa à construção de uma marca mais forte (Mazurek, 2009; Levy, 2009; Barsky e Nash, 2009).

Autores como Birkinshaw (2009), Hearn (2009), Mazurek (2009), Levy (2009), Bonabeau (2009) e Andriole (2010), defendem que a *web 2.0* pode trazer vantagens a nível dos sistemas de gestão do conhecimento das empresas. Esta, vai contribuir para construir um sistema de gestão do conhecimento, acompanhá-lo e enriquecê-lo com informações sobre os clientes, daí que as empresas tenham em vista o acesso ao conhecimento como um forte objectivo. Bonabeau (2009) sublinha ainda o facto de as tecnologias 2.0 serem uma possível fonte de inteligência colectiva.

A tecnologia pode revelar-se um importante factor de diferenciação das empresas e de enriquecimento da cultura organizacional. A adopção das tecnologias *web 2.0* pode levar a que a empresa atinja vantagem competitiva no que respeita à diferenciação dos seus concorrentes (Birkinshaw, 2009; Mazurek, 2009). Andriole (2010) afirma que a *web 2.0* pode conduzir a um aumento da produtividade por parte da empresa, sendo este um objectivo a alcançar e que poderá levar à vantagem competitiva.

Barsky e Nash (2009) e Chaves e Trojahn (2010) apontam o auxílio à tomada de decisão como um objectivo do hotel estar presente na *web*. Apesar da decisão ser muitas vezes tomada com base em valores pessoais (Gamble e Gibson, 1999), a *web 2.0* vai permitir que os gestores utilizem os *feedbacks* que obtêm *online* como material para tomar as suas decisões. Neste sentido, a informação obtida através da *web 2.0* pode corresponder a um ponto de partida para o alcance de vários objectivos a que a empresa se proponha.

### 2.2.3 *Web 2.0*: Fonte de informação

A *web 2.0* permite a partilha de conteúdos e vivências pessoais, assim como o enriquecimento das experiências dos seus utilizadores através do acesso a informação e conteúdos publicados por outros utilizadores. A *web* social deve-se, assim, a todos os utilizadores que contribuem para a sua construção, através de, por exemplo, comentários *online*, publicação de fotografias e vídeos, acesso a *podcasts*, classificação de conteúdos através de *ratings*, leitura e escrita de artigos ou blogues e através da publicação de revisões sobre algo experimentado. Esta forte partilha de informação contribui para que o conteúdo gerado pelo utilizador seja, actualmente, a maior fonte de informação existente na *web* (Snuderl, 2008).

Os utilizadores da *web 2.0* vão ser distinguidos segundo dois parâmetros, o utilizador empresa, para o qual os meios de social media são uma ferramenta e complemento ao *website* da organização, e o utilizador cliente, que procura informações sobre a empresa, participando e interagindo também com esta. A maior parte dos *websites* das empresas são como uma carta de apresentação e não permitem a interacção com os utilizadores clientes. Desta forma, os blogues, redes sociais e as ferramentas *micro-blogging* tornaram-se poderosos meios de transmissão de informação, permitindo grande interacção entre empresas e clientes.

Desta forma, estes meios de social media são vistos como complementos aos *websites* das empresas, incentivando a participação dos seus utilizadores clientes quer através da publicação de comentários em geral, quer através de revisões ou através de classificação de conteúdos. A empresa como utilizador pode publicar vídeos institucionais, fotografias, informação diária, podcasts, entre outros (Birkett, 2009).

As ferramentas da *web* social funcionam como elo de interacção entre a empresa e os seus clientes, dado que a relação estabelecida entre utilizadores e ferramentas social media é uma relação recíproca. Tal facto deve-se à contribuição dos utilizadores para o enriquecimento do sistema com a sua informação e poderem também eles retirar informação desse mesmo sistema.

### 2.3 A *web* 2.0 e o sector hoteleiro

Segundo Carroll (2006), a *web* 2.0 é uma nova forma de comunicar, que também pode trazer consequências ao sector hoteleiro. A indústria do turismo sentiu necessidade de se aproximar dos seus clientes, adaptando-se a esta nova forma de comunicar cada vez mais proliferada. Neste sentido, surge o termo *travel* 2.0, associado a uma nova geração de *websites* direccionados para o turismo, que permitem aos utilizadores uma grande interacção social através da *web* (Grossman, 2007; Carroll, 2006).

O *travel* 2.0 vem transformar o processo de planeamento e compra de viagens pelos viajantes, ganhando, estes, grande autonomia, capacidade de escolha e decisão. Os viajantes têm ainda a possibilidade de partilhar as suas experiências de viagem através de revisões e conteúdos com outros utilizadores, podendo esta partilha dar origem a fóruns *online* (Grossman, 2007; Carroll, 2006).

Segundo Goodale (2002), os *websites travel* 2.0, estão a atrair cada vez mais utilizadores. Tarifas especiais, promoções, ofertas exclusivas, fácil acesso à informação sobre determinado hotel e a possibilidade de aceder à opinião de outros viajantes, são factores que tornam estes *websites* mais atractivos para os utilizadores e que os levam a preferir reservar *online*.

O *TripAdvisor*<sup>1</sup> é um exemplo de um *website travel* 2.0, que permite organizar e partilhar revisões de viajantes, *ratings* e conteúdo digital relacionado com viagens. Este *website* é considerado “uma das mais populares fontes de informação sobre viagens na *web*” (O’Connor, 2010, p. 761) e conta com cerca de 10 milhões de utilizadores registados. Os viajantes que se registam no *website* têm a possibilidade de publicarem conteúdos associados à sua viagem (sobre um hotel ou restaurante, por exemplo). Quando os viajantes publicam revisões, vão também atribuir um *rating* numa escala de 1 a 5 a factores como a localização ou a limpeza, por exemplo. Outros viajantes podem marcar determinada revisão de um utilizador se considerarem que aquela lhes foi útil.

Devido ao *travel* 2.0 as revisões *online* e outros conteúdos publicados por viajantes, fazem com que estes se encontrem muito mais informados sobre determinado hotel, dado o fácil acesso à informação deixada por outros viajantes que já utilizaram esse mesmo hotel. TravelClick *apud* Kovacs (2008), afirma

---

<sup>1</sup> <http://www.tripadvisor.com/>

ainda que os viajantes e potenciais hóspedes visitam em média cerca de três a quatro *websites* de viagens e lêem revisões, antes de marcarem as suas férias.

Tendo em vista os argumentos apresentados ao longo do referencial teórico, a Figura 1 apresenta um resumo do que se pretende argumentar.

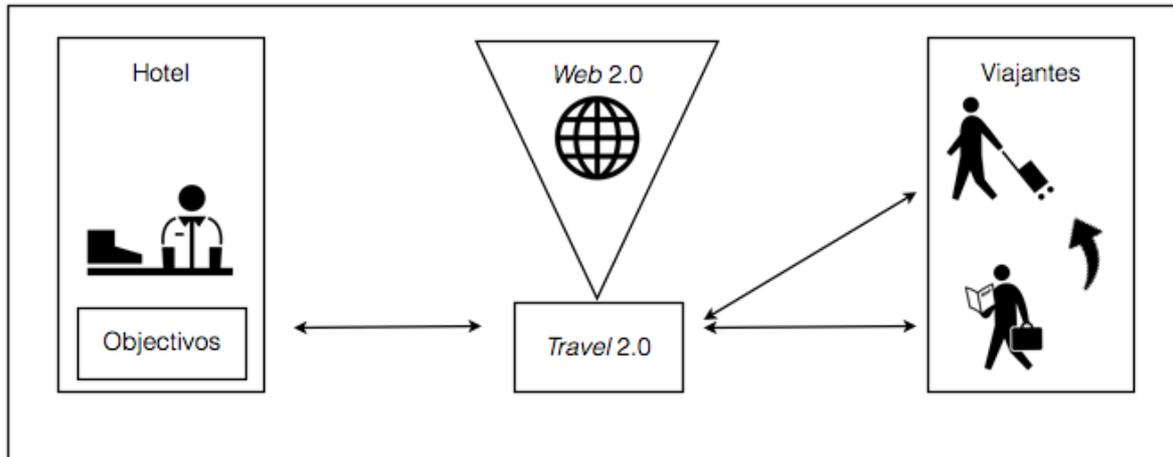


Figura 1: Explicação da linha condutora do referencial teórico.

Para que o hotel alcance os objectivos de CRM a que se propõe é fundamental alinhar TI, marketing de relacionamento e gestão do conhecimento. Neste sentido, a *web 2.0* vai permitir alinhar estas três áreas para que o hotel atinja os seus objectivos. Na *web 2.0* existem os chamados *websites* de *travel 2.0*, que permitem a ligação entre hotel e viajantes. Os viajantes podem deixar revisões nestes *websites* assim como outro tipo de conteúdos, tais como fotografias do hotel ou do destino. Deste modo o hotel pode retirar bastante informação destes *websites*. Os viajantes podem ainda partilhar informações entre si, de forma a influenciarem outros viajantes. A *web 2.0* e os *websites travel 2.0* vão funcionar como um elo de ligação entre hotel e viajantes e viajantes entre si. Vão permitir ainda ao hotel conhecer os seus hóspedes actuais e potenciais, fidelizá-los e sobretudo comunicar com estes. Deste modo, a componente prática deste trabalho pretende compreender de que forma a *web 2.0*, os *websites* de *travel 2.0*, assim como revisões *online* de hóspedes e outro tipo de conteúdos, influenciam os hotéis na sua vivência diária e tomada de decisões.

### 3- Metodologia

A metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho foi o estudo de caso. O estudo de caso é uma estratégia de investigação que permite que seja feito um trabalho empírico através de procedimentos específicos. Segundo Yin (2011), o estudo de caso é escolhido como método de investigação quando possibilita a análise de acontecimentos actuais e quando os comportamentos mais relevantes não são passíveis de interferência.

O intuito deste trabalho foi a recolha e análise de evidências empíricas sobre o impacto da *web 2.0* na tomada de decisão do sector hoteleiro. Assim, neste estudo de caso único, optou-se por um hotel de luxo, localizado em Lisboa e com presença significativa na *web 2.0*, sobretudo em redes sociais e *websites travel 2.0*. O hotel seleccionado foi um hotel de 5 estrelas localizado em Lisboa, dado o seu padrão diferenciado e a imagem que transmite para o exterior, que passará a ser chamado de hotel Beta de modo a que a sua identidade seja preservada.

A investigação realizada é classificada como descritiva, uma vez que houve uma descrição dos fenómenos de acordo com o seu contexto e observação de uma sequência de eventos temporais, e exploratória, dado que os fenómenos eram pouco conhecidos e foram desenvolvidas proposições para futuras investigações (Yin, 2001). Na Figura 2 são apresentadas as cinco fases seguidas na elaboração deste trabalho.

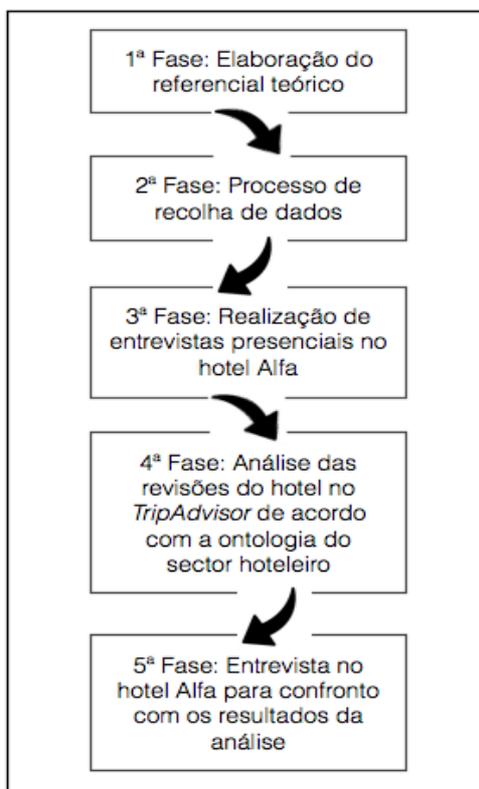


Figura 2: Descrição da metodologia de investigação utilizada.

### **1ª FASE**

Numa primeira fase foi elaborado um referencial teórico onde foi analisado material académico e da comunidade de praticantes sobre o tema investigado.

### **2ª FASE**

Após a elaboração do referencial teórico, foi elaborado um protocolo de recolha de dados, com o objectivo de orientar e conduzir a investigação. O processo de recolha de dados teve o seu início no *website* de *travel 2.0 TripAdvisor*, tendo sido recolhida a totalidade das revisões de viajantes existentes no *TripAdvisor* relativos ao Beta desde 2003 até ao final de Abril de 2011.

### **3ª FASE**

Em seguida, foram realizadas duas entrevistas presenciais no mês de Abril, ambas com duração de aproximadamente meia hora, com a directora de relações públicas e com a responsável pelos conteúdos *online* do hotel, de forma a compreender o enquadramento do hotel Beta na *web 2.0*. As entrevistas foram feitas com base num guião (ver Anexo 2), gravadas e posteriormente transcritas.

### **4ª FASE**

Como já mencionado anteriormente, a *web* social é uma plataforma que permite a colaboração e interacção entre utilizadores, gerando uma grande quantidade de informação que vai contribuir para construir e alimentar uma base de conhecimento. Esta informação não se encontra estruturada, tornando-se bastante difícil de analisar posteriormente (Sigala, 2003; Snuderl, 2008; Chaves et al., 2011). Chaves et al. (2011, p. 2) questionam, “como processar o enorme volume de informação disponível nos sites da *web* social”, a resposta passa pela *web* semântica. A *web* semântica “permite dar estrutura às páginas da *web*”, sendo “uma extensão da *web* actual, na qual a informação adquire um significado bem-definido” (Bozsak et al., 2002, p. 1). O elemento-chave da *web* semântica é a ontologia, uma representação formal do conhecimento disponível na *web* social, constituída por um vocabulário pré-definido e comum para todo um sector (Chaves e Trojahn, 2010).

No que respeita ao sector hoteleiro, a grande maioria da informação originária da *web* social é colocada *online* pelos viajantes, usualmente na forma de revisões. Estas têm grande relevância para os hotéis quando analisadas e estruturadas de forma a permitirem retirar conclusões que possam, por exemplo, enriquecer o sistema de gestão do conhecimento ou até auxiliar a tomada de decisões futuras (Chaves e Trojahn, 2010).

Numa fase seguinte e neste sentido, foram analisadas a totalidade das revisões de hóspedes até ao final do mês de Abril, o mês da entrevista inicial, existentes no *website travel 2.0 TripAdvisor*. Foi utilizada a ontologia para o sector hoteleiro desenvolvida por Chaves e Trojahn (2010)<sup>2</sup>, que veio possibilitar a análise das revisões dos hóspedes do hotel Beta.

---

<sup>2</sup> Os principais conceitos utilizados para classificar os comentários são provenientes da ontologia Hontology, que está disponível em <http://mchaves.wikidot.com/local--files/hontology/hotel-15072010.owl>. Mais detalhes sobre esta ontologia em (Chaves e Trojahn, 2010).

Esta análise passou por construir uma tabela onde foram numeradas todas as revisões de forma ascendente de acordo com a sua antiguidade. A revisão foi classificada segundo o país de origem e tipo de hóspede, podendo este ser um hóspede que viaja em lazer ou que viaja em negócios. A esta revisão corresponde também um ou mais conceitos da ontologia. Cada conceito está associado a um qualificador específico de forma a tornar a análise mais focalizada porém, podem existir conceitos aos quais não corresponde nenhum qualificador, assumindo o conceito uma dimensão mais geral. Este corresponde ainda a uma polaridade, positiva ou negativa, que permite saber em que sentido o hóspede se refere a determinado conceito. Por exemplo, ao conceito “quarto” pode corresponder o qualificador “limpeza” com polaridade “positiva”, ou seja, o hóspede encontra-se satisfeito com a limpeza do quarto.

A uma revisão foi ainda atribuída a força da polaridade, um classificador que, de acordo com o *rating geral*, que descreve a opinião do hóspede face ao hotel em geral, permite identificar se a revisão é “muito positiva”, “positiva”, “neutra”, “negativa” ou “muito negativa”. O critério para a atribuição da força da polaridade foi o seguinte:

<i>Rating geral</i>	Força da polaridade
1	Muito Negativa
2	Negativa
3	Neutra
4	Positiva
5	Muito Positiva

Tabela 1: Relação entre o *rating geral* e a força da polaridade.

Neste sentido, os elementos que constam da análise das revisões são o tipo de hóspede, o *rating geral*, o conceito associado à revisão, o qualificador relativo ao conceito, a polaridade do conceito e a força da polaridade associada à revisão em geral.

#### **5ª FASE**

A última fase deste trabalho passou por uma segunda entrevista presencial realizada à directora de relações públicas do hotel estudado no final do mês de Maio. A entrevista foi conduzida por um guião (ver Anexo 3) e durou cerca de 30 minutos, sendo gravada e transcrita de seguida. Esta entrevista permitiu esclarecer algumas questões e o confronto da directora com os resultados obtidos na análise das revisões do TripAdvisor, sendo de seguida elaboradas recomendações e retiradas conclusões.

#### 4- Estudo de caso

Este capítulo apresenta o estudo de caso realizado e encontra-se organizado em cinco partes principais. Em primeiro lugar é feita uma apresentação do hotel alvo do estudo. Seguidamente é apresentada a análise do caso, seguida da explicação da relação existente entre o hotel e a *web 2.0*. É ainda realizada a caracterização das revisões do hotel no *website TripAdvisor* e uma análise crítica das revisões tendo em vista a percepção das duas entrevistadas e o referencial teórico estudado.

##### 4.1 Apresentação do hotel

O hotel Beta, situado em Lisboa, faz parte de um grupo hoteleiro que surgiu em 1961 no Canadá. Este hotel rapidamente se expandiu e começou a crescer, dando origem a um grupo hoteleiro que hoje conta com 84 hotéis em 34 países. Um desses hotéis é o hotel Beta em Lisboa.

O hotel Beta nasce em Lisboa em 1959 e ao longo dos anos foi sofrendo várias mudanças a nível de gestão. A partir do ano de 1998 e até à actualidade, o grupo canadiano assumiu a gestão do hotel.

Este hotel de cinco estrelas, com cerca de 280 quartos, tem como principais valores o compromisso com os elevados padrões de excelência, uma cultura organizacional enraizada, a atenção e dedicação máxima ao cliente e às suas necessidades, a atenção aos mínimos detalhes e os colaboradores como os seus recursos mais importantes tendo uma voz activa no hotel. O hotel procura atrair hóspedes que viagem em lazer ou em negócios e como serviços complementares, permite a celebração de eventos, casamentos ou reuniões de negócios.

O sector hoteleiro encontra-se actualmente numa fase de modernização e adaptação à tecnologia (Calé, 2011), e o hotel Beta não é excepção. Este hotel, com página na *web*, marca também presença em duas redes sociais de relevo, o *Facebook* e o *Twitter*. Está ainda presente no *website de travel 2.0 TripAdvisor*, com cerca de 123 revisões dos seus hóspedes até ao final de Abril de 2011.

##### 4.2 O hotel e a *web 2.0*

O CRM, como visto anteriormente, pressupõe uma abordagem que contribui para a construção de um relacionamento (Haley e Watson, 2002). Quando se fala em relacionamento com os hóspedes no hotel Beta tem-se em conta que este elabora um perfil de cliente, porém, uma das responsáveis pela *web 2.0* afirma, “não temos nenhum programa de fidelidade”.

A gestão do conhecimento no hotel Beta ocorre diariamente, uma vez que o hotel, cria um registo do cliente e tenta acompanhar os seus gostos e necessidades. Os colaboradores também partilham informações que vão contribuir para enriquecer o conhecimento sobre o hóspede.

No hotel, o marketing de relacionamento encontra-se directamente ligado com a gestão do conhecimento, se as informações que o hotel obtém sobre um cliente forem correctas e adequadas, o hotel poderá desenvolver acções de marketing bem sucedidas direccionadas para esse cliente em particular (Sigala,

2003). Por exemplo, se um hóspede faz anos, é-lhe oferecido um bolo no quarto ou uma caixa de trufas quando faz o *check-out*. Para crianças, o hotel tem jogos de caça ao tesouro e presentes de boas-vindas.

No hotel não existe nenhuma equipa de TI a trabalhar na *web 2.0* e a directora de relações públicas assume que sente falta de apoio em algumas circunstâncias. A responsável pela *web 2.0* considera que as tecnologias *web 2.0* adoptadas pelo hotel Beta são bastante fáceis de utilizar e gerir e para isso apenas utilizam a plataforma de apoio *Hootsuite Social 360*. Esta permite monitorar a presença do hotel *online*, analisar resultados e fazer pesquisas por palavras-chave e pode ser implementada em qualquer empresa. O hotel utiliza esta plataforma como forma de apoio à gestão da *web 2.0*.

A ideia de adopção de tecnologias no hotel parte da direcção de marketing e da direcção de comunicação a nível internacional, sendo assim “uma decisão colectiva do grupo”, afirma a directora. A entrada no mundo 2.0 acontece no hotel em 2010 e os directores escolheram estar presentes no *Facebook* e no *Twitter*.

#### 4.2.1 Hotel Beta: *Facebook* e *Twitter*

A escolha destas tecnologias em particular, segundo a directora de relações públicas, deveu-se a estudos conduzidos pela casa-mãe, dada a intenção de transmitir a imagem certa do hotel na *web* e também pela popularidade destas redes sociais na actualidade.

As ferramentas como *Facebook* e o *Twitter* possibilitam às empresas criar diálogos com os seus clientes, sem barreiras geográficas, muitas vezes durante o decorrer de uma experiência ou imediatamente após esta ocorrer (Morgan et al., 2011). A directora entrevistada vê como uma oportunidade a possibilidade de resolver as questões dos hóspedes rapidamente utilizando as redes sociais, sobretudo o *Twitter*. Algumas das situações que já se passaram no hotel criaram experiências muito positivas para o hóspede. Por exemplo, já aconteceu o caso de um hóspede estar perdido em Lisboa e escrever no *Twitter*, sendo que o hotel rapidamente o auxiliou. Outro exemplo de uma situação que já se passou foi um hóspede que estava a passear e resolveu pedir uma sugestão para jantar via redes sociais e este recebeu prontamente uma resposta do hotel Beta. Estes exemplos demonstram a facilidade de comunicação directa entre hóspede e hotel permitida pelas redes sociais.

Quando o hotel Beta iniciou a sua presença na *web* social, decidiu adoptar uma plataforma de apoio à gestão das tecnologias 2.0. A primeira plataforma adoptada pelo hotel foi a *Twittdeck* mas, por questões de resposta às suas necessidades, o hotel acabou por optar pela *Hootsuite Social 360*, considerada mais *user-friendly* pela responsável da *web 2.0*. A responsável assume ainda que esta plataforma é fundamental para a rede social *Twitter*, dado que permite agendar publicações, conhecer o que foi dito sobre o hotel e gerir conteúdos. No que respeita ao *Facebook*, a mesma responsável considera a sua utilização mais esporádica e não utiliza qualquer plataforma de gestão para esta tecnologia.

Segundo Mazurek (2009), a presença na *web 2.0* tem influência nas relações com clientes e também na cultura organizacional. No caso do presente hotel, a *web* social tem uma forte influência na relação com

os seus hóspedes, permitindo ao hotel estar mais próximo destes e responder melhor às suas necessidades. Segundo a responsável pela *web 2.0*, o *Twitter* permite ao hotel salvar algumas circunstâncias menos boas no momento em que estas estão a acontecer.

#### 4.2.2 Hotel Beta: aspectos operacionais na *web 2.0*

Relativamente à capacidade de resposta a questões operacionais por parte do hotel Beta, a responsável pela *web 2.0* só está *online* durante o horário laboral, estando-se actualmente a pensar em contratar alguém para assegurar os fins-de-semana e noites. Para a resposta a comentários gerais e revisões a directora considera que “não é grave responder com algum distanciamento temporal”.

A presença na *web 2.0* influencia também os colaboradores do hotel e as relações estabelecidas entre estes. Neste ambiente existe uma forte partilha de informação, diversidade de opiniões e o consequente aparecimento de novas ideias. Um elogio na *web social* é partilhado pelo hotel e vale a esse colaborador o título de funcionário do mês, comenta a directora. A integração da *web 2.0* no quotidiano dos colaboradores passa também pela “Gazeta do Beta”, uma revista interna de formato electrónico, na qual estão presentes dicas diárias, sugestões de melhoria e novas ideias sempre com menções a informação retirada da *web 2.0*.

Alguns hotéis do grupo ainda não marcam presença na *web 2.0*, facto que está directamente ligado à sua cultura organizacional. Segundo a directora do hotel, a casa-mãe teve em conta a maturidade do hotel, a sua equipa de comunicação e a sua forte cultura organizacional quando decidiu a adopção das tecnologias. Quanto à cultura 2.0, a responsável considera que “falta ao hotel uma vez que é tudo muito rápido e novo”, confessa ainda que “não podemos por em pausa as redes sociais, temos que as acompanhar constantemente”.

O marketing WOM pode ser considerado uma importante fonte de atracção de novos hóspedes para o hotel (Noone e Kimes, 2003) e no hotel Beta, a responsável revela que “a *web 2.0* é para nós uma forma de ampliar o passa-palavra”. Todos os comentários publicados diariamente pelos hóspedes assumem bastante peso na realidade deste hotel.

As interacções com a tecnologia 2.0 no hotel em estudo começam com a recepção do comentário e a sua classificação por ordem de prioridade. Quando um comentário é prioritário, a equipa responsável pela *web 2.0* no hotel trata de responder de imediato ao hóspede, porém, se surgir uma dúvida, é chamado o chefe da área para auxiliar na resposta. As respostas a comentários em qualquer uma das tecnologias onde o hotel está presente é sempre inserida no sistema pela equipa de *web 2.0*.

Todos os comentários recebidos num dia, são lidos na “reunião da manhã” do dia seguinte. Consoante a área a que respeitam são endereçados aos seus directores para que estes possam trabalhar na questão em causa. Quando os comentários são negativos, os directores da área procuram corrigir o erro de modo a evitá-lo futuramente. Por outro lado, quando os comentários são positivos, os directores continuam a actuar nesse sentido e transmitem os elogios aos colaboradores.

Diariamente e semanalmente são processados todos os dados relativos às tecnologias 2.0 e são enviados para a casa-mãe, que processa e gera relatórios por conteúdo e por regiões do mundo. Segundo a

directora, os relatórios por conteúdo contemplam estatísticas, por exemplo, “quantas vezes fomos mencionados em comparação com o nosso maior concorrente”. Já a nível internacional, a casa-mãe “traça comparações entre regiões do mundo”, elaborando relatórios onde analisa as tendências e preferências dos hóspedes, afirma a directora.

#### 4.2.3 Hotel Beta: *TripAdvisor*

Apesar de estar presente no *TripAdvisor* já à algum tempo, a responsável assume só estarem a trabalhar neste *website travel 2.0* há pouco tempo. O *TripAdvisor* permite ao hotel apenas colocar conteúdos e completar as suas definições gerais, não podendo alterar ou apagar conteúdos publicados pelos hóspedes, o que preocupa especialmente a directora de relações públicas. Apesar desta tecnologia ser *user-friendly* para os hóspedes, a directora de relações públicas não considera que seja para o hotel, “para nós, entrar no *TripAdvisor* é muito complicado”. A directora tem uma noção geral do que é mais criticado negativamente pelos seus hóspedes no *TripAdvisor*, “a estrutura do hotel” e do que é mais elogiado, “o restaurante e o jantar na varanda”. Quando questionada acerca de como gerem actualmente as revisões neste *website*, a directora responde, “lemos o comentário, não temos nenhuma ferramenta de auxílio”.

Dado todo o dinamismo e rapidez associados ao mundo 2.0, a directora de relações públicas considera fundamental que o hotel pense actualmente nas suas necessidades futuras. A crescer na *web 2.0*, a esta assume que sentirá necessidade de desenvolver um código de conduta interno respeitante à *web 2.0*. Este código, vai permitir que cada director de área responda directamente ao hóspede quando o comentário é relativo à sua área, de forma mais rápida e factual. Esta identifica ainda a necessidade de uma ferramenta que permita a gestão e análise de comentários. Actualmente o *TripAdvisor* conta com cerca de 123 comentários, porém, a necessidade da ferramenta surgirá quando este número aumentar significativamente, de forma a que “o hotel consiga acompanhar o crescimento”, afirma. A responsável pela *web 2.0* considera importante que esta ferramenta permita “saber que áreas melhorar, o que o hóspede pensa do nosso serviço” e também “a opinião sobre preço/qualidade”.

#### 4.2.4 Hotel Beta: estratégia

No que respeita à componente estratégica do hotel Beta, a directora de relações públicas destaca que esta passa sobretudo pela entrega de um serviço diferenciado aos seus hóspedes, “nós pretendemos aproximar o serviço do hotel aos nossos hóspedes”. Apesar de o hotel não ter nenhum programa de fidelidade implementado, esta acredita que a entrega do melhor serviço por parte do hotel é o factor que mais contribui para fidelizar os seus hóspedes.

A estratégia do hotel passa também pela vivência e partilha feita pelos seus hóspedes e jornalistas. A directora revela que o hotel preza bastante a relação com os jornalistas que frequentam o hotel e que depois partilham a sua experiências com os leitores e potenciais hóspedes.

A directora do hotel Beta afirma que a publicidade feita não passa tanto pelo hotel mas sim por promover a cidade e eventos que ocorram, uma vez que os seus hóspedes-alvo já estão fidelizados, apenas necessitam de uma motivo para viajar para Lisboa.

Em termos estratégicos, a presença do hotel na *web 2.0* tem como principal objectivo o alcance de um público mais jovem, uma vez que este público é o que mais se relaciona com as novas tecnologias, afirma a directora de relações públicas do hotel.

#### 4.3 Caracterização das revisões do hotel no *TripAdvisor*

A caracterização das revisões dos hóspedes do hotel Beta no *TripAdvisor*, passa por análise estruturada das mesmas. Neste sentido, foram analisadas todas as 123 revisões relativas a este hotel até ao final do mês de Abril de 2011.

Uma das preocupações reveladas pela directora de relações públicas do hotel é a falta de controlo sobre as publicações dos hóspedes no *TripAdvisor*, sendo que a melhor forma do hotel lidar com esta situação é manter-se informado. Neste sentido, este trabalho responde à necessidade do hotel Beta, analisando o que é dito pelos hóspedes de modo a conhecê-los melhor de forma a saber o que estes apreciam, o que não gostam e do que sentem falta.

##### 4.3.1 Tipo de hóspedes

Cada revisão analisada corresponde a um tipo de hóspede classificado de acordo com o motivo da sua viagem. Deste modo, foram distinguidos os hóspedes que viajam em lazer dos hóspedes que viajam em negócios. Pela análise realizada conclui-se que a maioria dos hóspedes que publicaram revisões são do tipo que viaja em lazer (50%), seguidos de uma percentagem de hóspedes sobre os quais não é possível saber o motivo da viagem (33%) e, por fim, surge o tipo de hóspedes que viaja por motivos de negócios (17%).

Determinado o tipo de hóspede, procurou-se conhecer qual a sua relação com as outras variáveis da análise. Apurou-se-se que a maioria dos hóspedes que viaja em lazer é originário dos Estados Unidos da América (EUA). O tipo de hóspede que viaja em negócios é maioritariamente originário de Inglaterra (ver Figura 3).

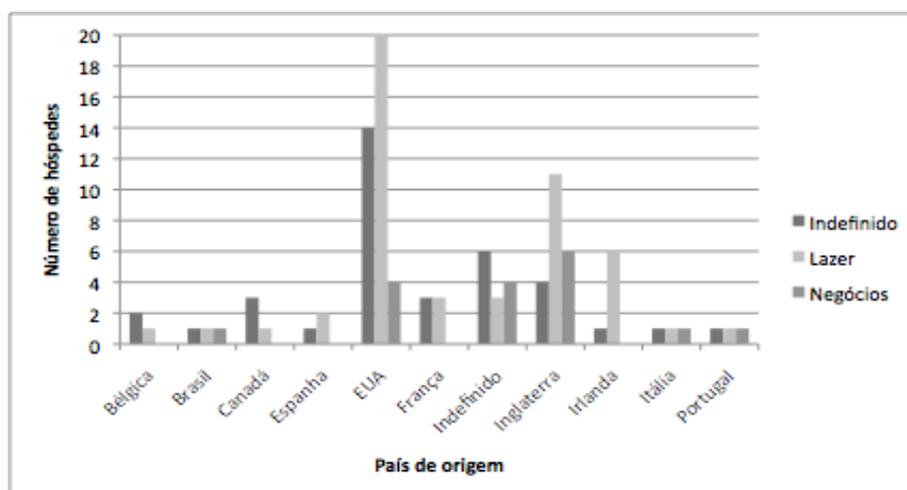


Figura 3: País de origem dos hóspedes consoante o motivo da sua viagem.

Quanto aos conceitos da ontologia para o sector hoteleiro, é importante referir que a um conceito pode corresponder mais do que um qualificador.

O conceito da ontologia mais mencionado nas revisões dos hóspedes em lazer é “quarto” e dos hóspedes em negócios é “hotel”. Ambos os conceitos se encontram associados a mais do que um qualificador. Estes conceitos indicam que os hóspedes que viajam em lazer dão mais importância ao quarto, e quando se cruza o conceito “quarto” com os qualificadores a ele associados, este perfil de hóspede menciona sobretudo a dimensão do quarto e a sua vista. Estas menções são na sua totalidade positivas, os hóspedes em lazer encontram-se muito satisfeitos com a dimensão e vista do hotel.

Por outro lado, os hóspedes que viajam em negócios consideram o conceito “hotel” o factor que mais merece destaque. Este conceito engloba vários qualificadores sobressaindo como os mais mencionados a estrutura e a sua localização do hotel. Relativamente à polaridade destas menções, é importante referir que ambas são de maioria negativa. Os hóspedes em negócios consideram-se em geral mais insatisfeitos com a estrutura do hotel e com a localização do mesmo.

#### 4.3.2 Conceitos e qualificadores

Assumindo a totalidade dos hóspedes que escreveram revisões na página do hotel Beta no *TripAdvisor*, existiram 689 menções a conceitos da ontologia. Neste sentido, pode observar-se que os conceitos mais vezes mencionados pelos hóspedes foram o “quarto” o “*staff*” e o “hotel”, face ao total das menções.

Relativamente à polaridade, quando esta é negativa, os conceitos mais mencionados são o “hotel”, “quarto” e “internet” (ver Figura 4). É importante compreender que o conceito hotel assume uma dimensão mais geral, podendo-lhe estar associados diferentes qualificadores, como já foi referido.

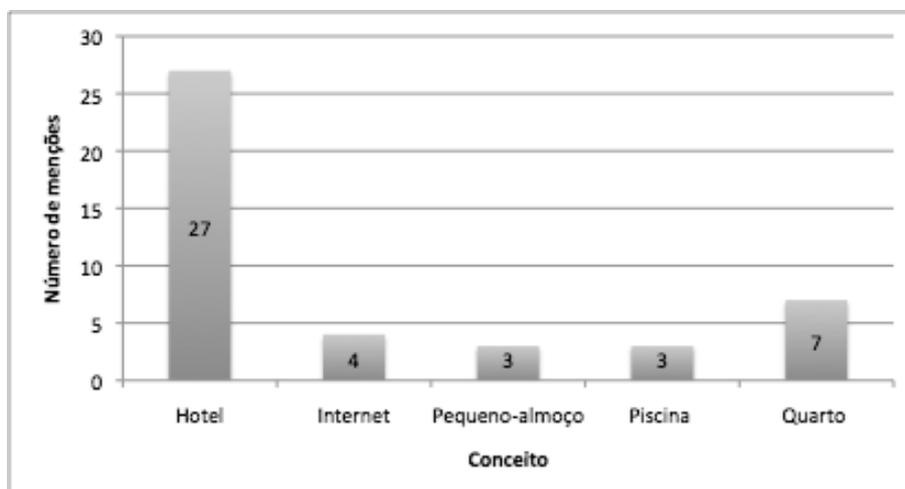


Figura 4: Conceitos mencionados associados a uma polaridade negativa.

Na presente análise, os conceitos mais mencionados quando a polaridade é positiva são o “quarto”, “staff” e “serviço” (ver Figura 5), sendo estes os elementos que mais satisfazem os hóspedes.

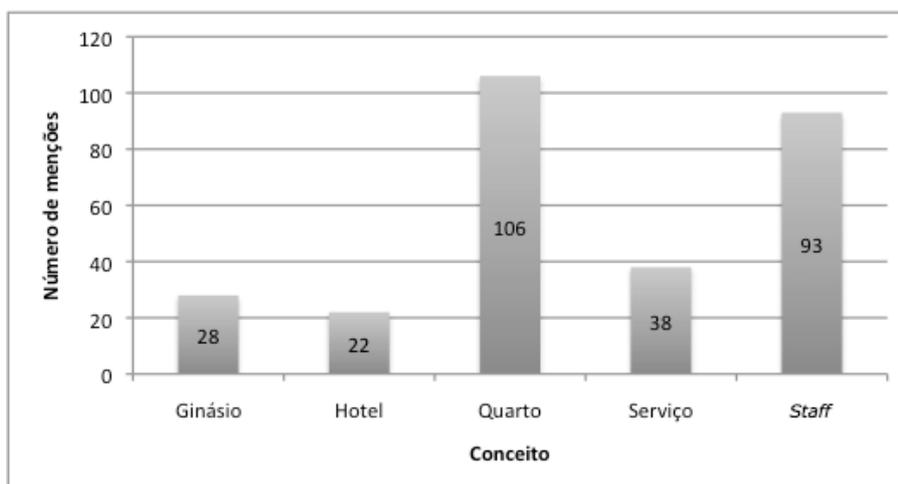


Figura 5: Conceitos mencionados associados a uma polaridade positiva.

Além da polaridade que se encontra associada a conceitos, surge a força da polaridade, que caracteriza a revisão na sua totalidade de acordo com os *ratings* atribuídos pelos hóspedes. Neste sentido, na análise dos conceitos e da força da polaridade das revisões a eles associados pode surgir um enviesamento dos resultados dado que a uma revisão de força da polaridade “muito positiva” existe a possibilidade de corresponder um conceito neutro ou até negativo.

Deste modo, interessa apenas analisar a força da polaridade na totalidade das revisões, de modo a conhecer as forças que predominam. Como se pode ver na Figura 6, a grande maioria das revisões apresenta uma força da polaridade “muito positiva”, cerca de 78,9%. Seguidamente, com 13,8%, a força da polaridade “positiva” predomina ainda nesta análise. Cerca de 6,5% das revisões apresentam uma força considerada “neutra” e apenas 0,8% uma força da polaridade “negativa”.

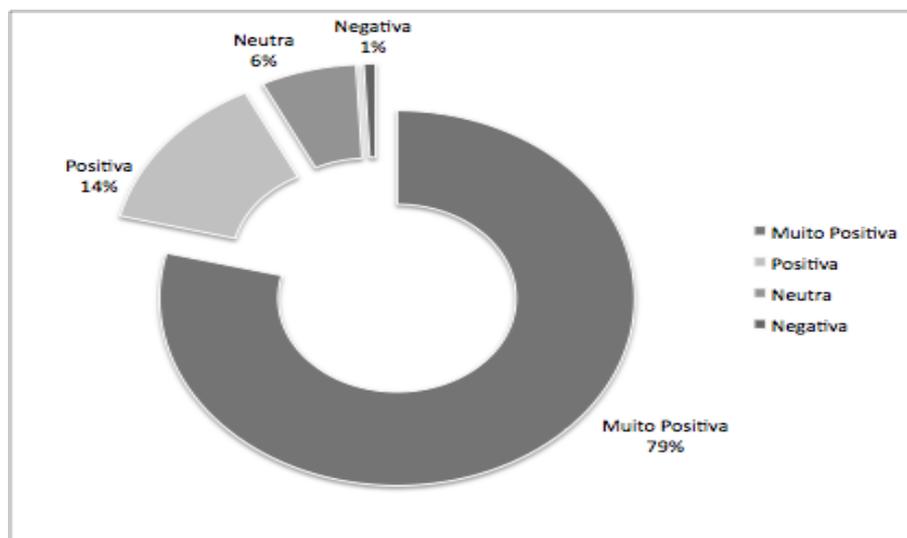


Figura 6: Número de revisões e a sua força da polaridade.

A análise exclusiva dos qualificadores permite identificar 540 menções a qualificadores associados a conceitos, sendo que 454 destas menções apresentam uma polaridade positiva e apenas 84, uma polaridade negativa. Os qualificadores “dimensão”, “vista” e “simpatia” são os mais mencionados correspondendo a uma polaridade positiva. Por sua vez, os qualificadores “localização”, “preço” e “decoreação” são os mais mencionados quando a polaridade é negativa.

Seguidamente interessa analisar quais os conceitos associados aos respectivos qualificadores que são mencionados mais vezes pelos hóspedes nas suas revisões *online* (ver Figura 7). No que concerne ao “quarto”, os viajantes realçam o qualificador “dimensão”, assumindo este o maior número de menções. A sua polaridade é positiva, sendo que 54 hóspedes se encontram satisfeitos com a dimensão do quarto. Ainda relativamente a este conceito, os hóspedes mencionam também os qualificadores “varanda” e “vista” associados a uma polaridade positiva.

O conceito “*staff*” é o segundo mais mencionado positivamente pelos hóspedes no *website*, sendo que 29 hóspedes mencionam a “prestabilidade” e 40 hóspedes a “simpatia” do pessoal do hotel. No total, 69 hóspedes estão satisfeitos, considerando o *staff* prestável e simpático, “*staff were friendly and ever-helpful and they went out of their way to make our stay exceptional*”, comenta um hóspede da Irlanda.

Quanto ao conceito “hotel”, os hóspedes deram mais valor nas suas revisões ao qualificador “localização”, tendo esta polaridade negativa. Este factor demonstra que 15 hóspedes, dos 123 que

comentaram *online*, se encontram insatisfeitos com a localização do hotel. Por exemplo um hóspede da China comenta, “*the location is frankly quite horrible*”.

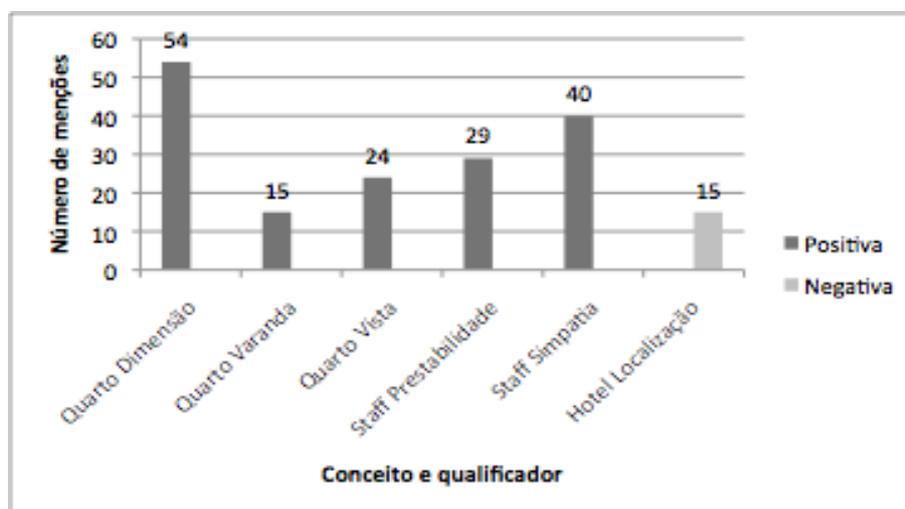


Figura 7: Percentagem de menções tendo em conta a polaridade dos conceitos e qualificadores.

#### 4.4 Análise Crítica

A análise do tipo de hóspede mostra que a maioria dos hóspedes do hotel Beta, que comentam no *TripAdvisor*, viajam em lazer e são originários dos EUA. Confrontada com este resultado, a directora de relações públicas afirma que tinha noção deste aspecto uma vez que os EUA são o principal mercado do hotel. Acredita ainda que os hóspedes americanos partilham mais a sua opinião *online* uma vez que é algo muito ligado à sua cultura.

A análise a conceitos e qualificadores permite apurar que o mais elogiado pelos hóspedes que escreveram revisões no *TripAdvisor* foi a dimensão do quarto. Factores como a vista do quarto e a varanda também foram mencionados positivamente, assim como a simpatia e prestabilidade do *staff*. Face a estes resultados, a directora revela-se surpreendida uma vez que pensava que o restaurante e o jantar na varanda eram os factores mais elogiados. Surpreendente é também o facto dos hóspedes gostarem da varanda do quarto, uma vez que estas são de dimensões reduzidas.

O que os hóspedes mais criticaram negativamente foi a localização do hotel. A directora confessa que na sua opinião o factor menos elogiado seria a estrutura exterior do hotel, porém já tinha também noção deste aspecto.

O hotel escolhe estar presente na *web 2.0* porque tem em vista um conjunto amplo de metas a atingir com a presença neste espaço de partilha. Os objectivos da presença na *web 2.0* sugeridos por diversos autores (ver Anexo 1) foram aplicados ao hotel Beta para compreender quais desses objectivos correspondiam ao hotel estudado.

A oferta de um canal informativo, um objectivo defendido por Carroll (2006), Dwivedi et al. (2007), Carkeek (2008) e Birkinshaw (2009), aplica-se como um objectivo da presença *online* do hotel Beta. O hotel

utiliza as redes sociais em que está presente como forma de informar os seus seguidores sobre prémios ganhos pelo hotel e publicações em que este tenha sido notícia, por exemplo no *Twitter*, “*Great article on our hotel (...)!?*”.

Partilhar e gerir conteúdos *online* é um objectivo apontado por Hearn (2009), Mazurek (2009) e Levy (2009), que no hotel Beta corresponde à partilha de vídeos e fotografias com os hóspedes que acontece regularmente nas redes sociais e *website travel 2.0*. Por exemplo, o hotel partilha um vídeo musical na rede social *Facebook*, “*Musical wednsdays: Here's a fun summery melody (...)*”.

No que respeita à intensificação do marketing e promoção através da *web 2.0* (Mazurek, 2009; Levy, 2009; Barsky e Nash, 2009), o hotel Beta promove essencialmente o destino Lisboa, partilhando actividades e locais da cidade, por exemplo, no *Facebook* o hotel tem a dica da semana “*Tip for the weekend: Não perca este fim-de-semana o maior evento multicultural (...)*”. O hotel utiliza a *web 2.0* também para promover ocasiões especiais e cativar os hóspedes, por exemplo no *Twitter*, “*não se esqueça de marcar mesa no nosso restaurante Varanda para o almoço especial do Dia da Mãe amanhã!!!*”

O hotel Beta, através da *web 2.0*, pretende conhecer melhor os seus hóspedes de forma a servi-los melhor e responder às suas necessidades, como exemplo, é possível ler no *Twitter* do hotel, “*WELCOME! Do let us know if there is anything we can help you with*”. Assim, o acesso ao conhecimento, defendido por Birkinshaw (2009), Hearn (2009), Mazurek (2009), Levy (2009) e Andriole (2010), é considerado como um objectivo da presença *online* do hotel Beta.

Por último, a tomada de decisão referida por Barsky e Nash (2009) e Chaves e Trojahn (2010) aplica-se ao hotel estudado uma vez que este utiliza a informação publicada pelos hóspedes de forma a tomar decisões. Estas decisões são sobretudo operacionais, porém, podem assumir bastante importância para os hóspedes e contribuir para o seu retorno.

Relativamente à tomada de decisão no hotel Beta, a directora de recursos humanos comenta “no nosso hotel *it's all about the client*, por isso faz sentido tomar decisões com base na opinião deles”. A tomada de decisão baseada numa crítica ou sugestão de um hóspede acontece sobretudo a nível operacional e não estratégico. Como fonte para essas decisões operacionais, o hotel utiliza sobretudo com os *Guest Comment Cards* (GCC), cartões de opinião que são deixados no quarto para que os hóspedes preencham, a informação extraída da *web 2.0* e também informações transmitidas directamente pelos hóspedes durante a sua estadia.

A tomada de decisão com base na *web 2.0* no hotel estudado tem o seu início na distribuição dos diversos comentários escritos pelos hóspedes *online* pelos directores da área a que respeitam. A directora de relações públicas salienta, “a opinião dos hóspedes na *web* influencia sempre a tomada de decisão no nosso hotel”, no entanto, “é preciso termos muitos comentários na *web* para tomarmos uma decisão de maiores dimensões”. Por exemplo, relativamente ao preço da internet, um dos conceitos mais mencionados negativamente no *TripAdvisor*, um hóspede dos Estados Unidos afirma “*(...) and everything was very overpriced from 22 euro for a day of internet (...)*”. Após críticas negativas na *web 2.0* e também nos GCC, o

hotel decidiu criar duas tarifas distintas de internet, uma para utilizadores mais exigentes outra para aqueles que pretendam apenas, por exemplo, consultar o seu email.

Outro exemplo foi a decisão de variar os *snacks* disponíveis para as crianças e surge também devido a comentários feitos pelos hóspedes, tanto na *web 2.0* como pessoalmente no hotel. A satisfação com esta medida é visível numa revisão de um hóspede francês, “*the staff were especially warm and welcoming to our 7 year old son - leaving him snacks like cookies and milk 2 days and a basket of fresh popcorn another day*”.

O hotel Beta está “com vontade de acompanhar as necessidades dos clientes”, comenta a directora, mas considera também que ainda existe pouco material para a tomada de grandes decisões.

## 5 - Considerações Finais

Cada vez mais ligadas às tecnologias 2.0, as empresas actuais encaram estas tecnologias como importantes fontes de informação. A informação obtida através da *web 2.0* pode revelar-se bastante útil para a empresa conhecer melhor os seus clientes, melhorar a sua relação com estes e, conseqüentemente, fidelizá-los. No caso do sector hoteleiro o mesmo se aplica. A rapidez da partilha de conteúdos possibilitada pelas tecnologias 2.0 permite que os hóspedes partilhem informação entre si e também com o próprio hotel.

No estudo de caso realizado, a rapidez associada à *web 2.0* é um dos pontos focados pela directora de relações públicas. Através desta fonte de informação, o hotel consegue acompanhar em tempo real a maior parte dos seus hóspedes e responder prontamente às suas necessidades. A *web 2.0* é considerada como uma ponte que permite aliar a tecnologia ao conhecimento e ao marketing de relacionamento feito pelo hotel.

Neste trabalho procurou-se responder “como é que a informação obtida através da *web 2.0* influencia a tomada de decisão nos hotéis?”. Foi possível perceber que no hotel Beta a informação obtida através da *web 2.0* tem influenciado a tomada de decisão. Os directores do hotel revelam grande atenção aos conteúdos retirados das tecnologias 2.0 onde o hotel está presente: *Twitter*, *Facebook* e *TripAdvisor*. Apesar da contribuição da informação *online* para a tomada de decisão do hotel, conclui-se que estas são decisões quotidianas que ocorrem a nível operacional.

Das tecnologias da *web 2.0* em que o hotel Beta se encontra presente nota-se que é do *Twitter* que o hotel recolhe e utiliza mais informação para tomada de decisões. Este facto deve-se a que o hotel considere esta tecnologia *user-friendly* e de resposta quase imediata aos seus hóspedes. A tecnologia menos valorizada na tomada de decisões pelo hotel é o *Facebook*, uma vez que o hotel utiliza este meio apenas como forma de divulgar conteúdos e, usualmente, não obtém *feedback*. O *website* de *travel 2.0* *TripAdvisor*, a terceira tecnologia, é considerada pelo hotel como uma tecnologia com potencial, porém, este não está bem explorado. O conteúdo publicado pelos hóspedes neste *website* é lido pela directora de relações públicas e pela responsável pela *web 2.0* do hotel e estas revelam dificuldades práticas em lidar com esta tecnologia. Conclui-se ainda que o reduzido número de revisões publicadas nesta ferramenta contribui para que esta não conduza à tomada de importantes decisões.

As contribuições deste trabalho para o hotel Beta resultam do trabalho realizado e surgem no sentido de colmatar factores menos positivos e continuar a apostar nos factores que os hóspedes mais valorizam.

Em primeiro lugar, interessa destacar que o hotel apresenta poucas revisões *online* e deste modo deve influenciar os seus hóspedes no sentido de existir uma maior partilha das suas opiniões na *web*. Se a partilha *online* por parte dos hóspedes aumentar, o hotel vai obter benefícios uma vez que os hóspedes farão marketing WOM para outros viajantes, promovendo o hotel. O hotel Beta não deve temer este passa-palavra entre viajantes, uma vez que a maioria actual das suas revisões *online* são muito positivas. Um aumento das revisões escritas pelos hóspedes vai também contribuir para que este obtenha mais informação para alimentar o seu sistema de gestão de conhecimento e para que o hotel tome decisões de forma mais segura.

Este deveria pensar também em marcar presença noutros *websites* de *travel 2.0*, por exemplo no *Booking.com*, ou em fóruns de viagens, de modo a poder incentivar os seus hóspedes a escreverem mais revisões e em distintos formatos.

No que respeita ao *website TripAdvisor*, o hotel deve procurar superar as dificuldades em lidar com esta tecnologia, de forma a que possa responder mais rapidamente aos seus hóspedes e dinamizar o *website* que, actualmente, apresenta poucos comentários face à dimensão do hotel e a outros hotéis concorrentes. Para isso, este poderá adoptar uma ferramenta que permita conciliar todas as tecnologias num único ecrã, facilitando a monitorização da sua presença na *web 2.0* e que responda às necessidades da responsável pela *web 2.0* no hotel.

O factor mais elogiado pelos hóspedes no referido *website* é a dimensão do quarto. É importante que o hotel mantenha este critério em remodelações futuras, uma vez que os hóspedes valorizam bastante os quartos de grandes dimensões. O *staff* do hotel, por sua vez, ocupa o segundo lugar nos factores mais apreciados positivamente pelos hóspedes. Deste modo, é importante que o hotel se preocupe em transmitir este facto ao *staff* de modo a que este mantenha o seu elevado nível de desempenho.

Quanto ao factor menos apreciado pelos hóspedes, a localização do hotel, este deverá desenvolver uma estratégia que procure diminuir a insatisfação geral. Uma vez que o factor é difícil de contornar, o hotel poderá, por exemplo, oferecer maior número de motoristas à disposição dos hóspedes ou serviço de táxis com tarifas especiais de forma a facilitar a sua deslocação.

Este trabalho pretende alertar para a importância da informação disponível na *web 2.0*. Este é um fenómeno recente e a comunidade académica deve continuar a explorar todas as questões relacionadas com a *web 2.0* e, principalmente, no âmbito da gestão de empresas. A utilização da *web 2.0*, da área dos sistemas de informação, nas empresas, vai permitir a utilização da informação como fonte para a tomada de decisões a nível de gestão.

### 5.1 Limitações

O presente estudo apresentou, ao longo da sua elaboração, algumas limitações que devem ser referidas. Em primeiro lugar, no que respeita ao hotel Beta, o *website travel 2.0 TripAdvisor* apresenta um reduzido número de revisões feitas pelos hóspedes o que pode contribuir para limitar ou enviesar os resultados da análise realizada. Além da reduzida dimensão da amostra, desconhecia-se o motivo da viagem de cerca de 33% hóspedes e a origem de cerca de 11% hóspedes.

Percebeu-se também que o hotel não utiliza o *TripAdvisor* no seu quotidiano como deveria, uma vez que o considera pouco *user-friendly* para o hotel, não incentivando a partilha de revisões por parte dos hóspedes neste *website*. O hotel encontra-se ainda muito ligado aos GCC, escritos em papel pelos hóspedes no quarto, o que limita a divulgação e partilha da opinião destes sobre o hotel na comunidade de viajantes.

Acrescenta-se ainda o facto do número reduzido de entrevistas realizadas no hotel Beta e o facto de não terem sido entrevistados colaboradores em áreas distintas. Apesar da existência de documentos úteis, estes não foram facultados pelo hotel que pretendia manter a confidencialidade dos mesmos.

Por último, importa sublinhar a dificuldade encontrada na procura de um hotel, com as características pretendidas, que aceitasse participar no estudo.

## 5.2 Estudos Futuros

Com base na investigação de carácter exploratório realizada, são apresentadas questões que podem revelar-se interessantes para estudos futuros.

Em primeiro lugar, sugere-se a elaboração de um estudo comparativo acerca do enriquecimento do sistema de gestão do conhecimento do hotel através da *web 2.0* comparativamente outros meios de comunicação.

Em segundo lugar propõem-se entender de que forma o processo de gestão da informação *online* pode ser simplificado através da utilização de tecnologias ou ferramentas tais como o *Hootsuite Social 360*, porém, específicas para o sector hoteleiro.

Sublinha-se ainda que poderá ser feito um estudo futuro de carácter quantitativo no âmbito do presente trabalho, de modo a comparar a influência da *web 2.0* em diversos hotéis com as mesmas características.

Por fim, destaca-se a possibilidade de desenvolver um estudo longitudinal, que vá permitir acompanhar o aumento do número de revisões no hotel Beta e a evolução do comportamento do hotel na *web 2.0*.

## Referências

- Anbarasan, E. (2000) “Tim Berners-Lee: The Web’s Brainchild”, *The UNESCO Courier*.
- Andriole, S. (2010) “Business Impact of Web 2.0 Technologies”, *Communications of the ACM*, vol. 53, no. 12, pp. 67-79.
- Anfinnsen, S., Ghinea, G., Cesare, S (2011) “Web 2.0 and Folksonomies in a Library Context”, *International Journal of Information Management*, vol. 31, no. 1, pp. 63-70.
- Badawy, A. (2009) “Technology Management Simply Defined: a Tweet Plus Two Characters”, *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 26, no. 4, pp. 219-224.
- Barsky, J., Nash L. (2009) “Hotels Unsure About How to Respond to User Reviews”, *HotelWorldNetwork.com* [Online], Disponível em: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m3072/is\\_10\\_224/ai\\_n42264371/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m3072/is_10_224/ai_n42264371/) [15 Fevereiro 2011].
- Birkett, R. (2009) “Let’s Get Digital”, *Caterer & Hotelkeeper*, vol. 199, no. 4576.
- Birkinshaw, J. (2009) “Using Web 2.0 to Create Management 2.0”, *Business Strategy Review Summer*, vol. 20, no. 2, pp. 21-23.
- Bohley, K. (2010) “Web 2.0: What is it and is it for me?”, *American Journal of Business Education*, vol. 3, no. 7, pp.7-9.
- Bonabeau, E. (2009) “Decision 2.0: The Power of Collective Intelligence”, *MIT Sloan Management Review*, vol. 50, no. 2, pp. 45-52.
- Bozsak, E., Ehrig, M., Handschuh, S., Hotho, A., Maedche, A., Motik, B., Oberle, D., Schmitz, C., Staab, S., Stojanovic, L., Stojanovic, N., Studer, R., Stumme, G., Sure, Y., Tane, J., Volz, R., Zacharias, V. (2002) “KAON - Towards a Large Scale Semantic Web”, *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*, vol. 2455, no. 2455, pp-304-313.
- Calé, P. (2011) “Tecnologias Conquistam Terreno na Indústria Hoteleira”, *Semana Informática* [Online], Disponível em: <http://www.semanainformatica.xl.pt/1009/est/100.shtml> [25 Fevereiro 2011].
- Carkeek, S. (2008) “Personalisation And CRM Increasingly Important in a Web 2.0 Environment”, *Hospitality Net*, <http://www.hospitalitynet.org> [2 Março 2011].

- Carroll, D. (2006) “Consumers Take Control in New Online World”, *Travel Weekly*, pp. 8-9.
- Carroll, D. (2006) “Travel Communities Present Online Players With Opportunities”, *Travel Weekly*, pp. 6-7.
- Chaves, M., Trojahn, C. (2010) “Towards a Multilingual Ontology for Ontology-driven Content Mining in Social Web Sites”, Proceedings of the ISWC 2010 Workshops, vol. 1, 1st International Workshop on Cross-Cultural and Cross-Lingual Aspects of the Semantic Web.
- Chaves, M., Trojahn, C., Pedron, C. (2011) “A Framework for Customer Knowledge Management Based on Social Semantic Web: A Hotel Sector Approach”, *Customer Relationship Management and the Social and Semantic web: Enabling Clients Connexus*, Colomo-Palacios, Ricardo; Varajão, João and Soto-Acosta, Pedro (Eds.). Hershey, PA: IGI Global, p. 17.
- Connor, P. (2010) “Managing a Hotel’s Image on TripAdvisor”, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, vol. 19, no. 7, pp. 754-772.
- Cox, C., Burgess, S., Sellitto, C., Buultjens, J. (2009) “The Role of User Generated Content in Tourists Travel Planning Behavior”, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, vol. 18, no. 8, pp. 743-764.
- Dwivedi, M., Shibu, T., Vankatesh, U. (2007) “Social Software Practices on the Internet”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 19, no. 5, pp. 415-426.
- Gamble, P., Gibson, D. (1999) “Executive Values and Decision Making: The Relationship of Culture and Information Flows”, *Journal of Management Studies*, vol. 36, no. 2, pp. 217-240.
- Goodale, G. (2002) “Hotel Sites Getting More Sophisticated”, *Warsaw Business Journal*.
- Grabner-Krauter, S. (2009) “Web 2.0 Social Networks: The Role of Trust”, *Journal of Business Ethics*, vol. 90, No. 4, pp. 505-522.
- Grossman, D. (2007) “Travel 2.0: Social Networking Takes a Useful Turn”, *USA Today* [Online], Disponível em: [http://www.usatoday.com/travel/columnist/grossman/2007-01-26-grossman\\_x.htm](http://www.usatoday.com/travel/columnist/grossman/2007-01-26-grossman_x.htm) [20 Março 2011].
- Haley, M., Watson, B. (2002) “The ABCs of CRM”, *Hospitality Upgrade*.

Hearn, G., Foth, M., Gray, H. (2009) "Applications and Implementations of New Media in Corporate Communications", *Corporate Communications: An international journal*, vol. 4, no. 1, pp. 49-61.

Kovacs, J. (2008) "Travel Websites Usher in New Era of Guest Reviews", *HotelMotel.com*, p.29.

Levy, M. (2009) "Web 2.0 Implications on Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, vol. 13, no. 1, pp. 120-134.

Lewis, A. (2010) "Facebook and Twitter: Socially Network Yourself to Success", *Training & Development in Australia*, pp. 9-11.

Lin, Y., Su H. (2003) "Strategic Analysis of Customer Relationship Management - a Field Study on Hotel Enterprises", *TQM & Business Excellence*, vol. 12, no. 6, pp. 715-731.

Mazurek, G. (2009) "Web 2.0 Implications on Marketing", *Organizaciju Vadyba*, p. 69.

Noone, B., Kimes, S. (2003) "Integrating Customer Relationship Management and Revenue Management: A Hotel Perspective", Cornell University, vol. 2, no. 1, pp. 7-21.

O'Reilly, T. (2007) "What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software", *Munich Personal RePEc Archive*.

Payne, A., Frow, P. (2006) "Customer Relationship Management: From Strategy to Implementation", *Journal of Marketing Management*, vol. 22, no.1-2, pp. 135-168.

Ricca, F., Chao, L. (2009) "Special Section on Web Systems Evolution", *International Journal on Software Tools for Technology*, vol. 11, no. 6, pp. 419-425.

Sangani, K. (2010) "Web Everywhere", *Engineering & Technology*, Issue: November, pp. 26-29.

Sharp, D. (2003) "Customer Relationship Management Systems Handbook", NY Auerbach Publications, CRC Press Company.

Sigala, M. (2003) "Implementing Customer Relationship Management in the Hotel Sector: Does "IT" Always Matter?", *ECIS 2002 Proceedings*, pp. 1801-1813.

Snuderl, K. (2008) "Tagging: Can User-Generated Content Improve our Services?", *Statistical Journal of the IAOS*, vol. 25, no.3/4, pp. 125-132.

Updegrove, A. (2005) “The Semantic Web: an Interview With Tim Berners-Lee”, pp. 8-16.

Ye, Q., Law, R., Gu, B. (2009) “The Impact of Online User Reviews on Hotel Room Sales”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 28, no. 1, pp. 180-182.

Yin, R. (2001) “Estudo de Caso: Planejamento e Métodos”, Tradução de Daniel Grassi, 2ª Ed., Bookman, p. 205.

## Anexos

### Anexo 1 - Quadro dos principais objectivos associados à utilização da *web 2.0*

Objectivos	Descrição	Autor(es)
Fidelizar clientes.	Estabelecer uma relação de proximidade que faça o cliente preferir a marca e a empresa face a outras.	Sharp (2003); Dwivedi et al. (2007).
Desenvolver vantagem competitiva.	Consequência da maioria dos benefícios da <i>web 2.0</i> .	Mazurek (2009); Levy (2009); Barsky e Nash (2009); Badawy (2009); Andriole(2010); Chaves et al. (2011).
Melhorar a comunicação e colaboração.	Tanto internamente, entre os funcionários, como a nível externo, com os clientes. Colaboração vertical entre indústrias.	Carroll (2006); Dwivedi et al. (2007); Birkinshaw (2009); Carkeek (2008); Andriole (2010).
Oferecer um canal informativo.	Forma da empresa se dar a conhecer e informar os seus clientes.	Carroll (2006); Dwivedi et al. (2007); Carkeek (2008); Birkinshaw (2009).
Partilhar e gerir conteúdos <i>online</i> .	Os processos de gestão e criação de conteúdos podem sair simplificados através do uso de tecnologias <i>web 2.0</i> .	Hearn (2009); Mazurek (2009); Levy (2009).
Intensificar o <i>marketing</i> e promoção.	Estudos de mercado e testes sobre lançamentos de novos serviços ou produtos. Construção de uma marca forte.	Mazurek (2009); Levy (2009); Barsky e Nash (2009).
Aceder ao conhecimento.	Construção, acompanhamento e enriquecimento do sistema de gestão do conhecimento. Obtenção de conhecimento sobre os clientes. Criação de inteligência colectiva.	Birkinshaw (2009); Hearn (2009); Mazurek (2009); Levy (2009); Bonabeau (2009); Andriole (2010).
Utilizar a tecnologia como factor de diferenciação.	O domínio da tecnologia contribui para o desenvolvimento tecnológico de empresa. Enriquecimento da cultura organizacional. Conduz à vantagem competitiva.	Birkinshaw (2009); Mazurek (2009).
Aumentar da produtividade.	Relação custo-benefício. Conduz à vantagem competitiva.	Andriole (2010).

Auxiliar a tomada de decisão.	Utilização dos <i>feedbacks</i> como <i>input</i> para a tomada de decisão.	Barsky e Nash (2009); Chaves e Trojahn (2010).
-------------------------------	---	---

## Anexo 2 - Guião da entrevista Abril 2011

1. Quais são para o hotel os objectivos da presença na *web 2.0*?
2. De quem partiu a ideia de utilizar a tecnologia 2.0?
3. Que factores estiveram na origem da presença do hotel na *web 2.0*?
4. Que tecnologias *web 2.0* o hotel utiliza actualmente?
5. Existe alguma tecnologia que o hotel já tenha experimentado e tenha deixado de utilizar?
6. O que representa actualmente para o vosso hotel a presença e participação em plataformas *web 2.0*?
7. O hotel tem algum programa de CRM implementado?
8. Qual é o objectivo máximo do vosso relacionamento com os clientes?
9. A vossa iniciativa na *web 2.0* está relacionada com o projecto de CRM do hotel (ou com o programa de fidelidade)?
10. Como considera a relação estabelecida entre hotel e hóspede através da *web 2.0*?
11. Considera que a *web 2.0* pode contribuir para estabelecer uma relação de proximidade entre hotel e cliente?
12. Como é que o hotel gere e controla os conteúdos colocados pelos hóspedes *online*?
13. Considera que têm controlo sobre os conteúdos publicados? (Baixo controlo, médio, alto?)
14. O que fazem perante um conteúdo que possa prejudicar a imagem do hotel?
15. Considera que a *web 2.0* vos permite saber mais sobre actuais ou potenciais hóspedes?
16. Como gerem a informação obtida através da *web*? O que fazem a essa informação?
17. O que pensa acerca do marketing feito através *web 2.0*? É eficaz? Traz resultados visíveis/positivos ao hotel?
18. Foi necessário aprimorar a infra-estrutura tecnológica do hotel para atender à *web 2.0*?
19. Em que *websites travel 2.0* o hotel está presente?
20. Como interpretam os comentários dos clientes deixados em *websites travel 2.0*?
21. Que tipo de relatórios com base em comentários gostaria de receber para melhorar a tomada de decisão?
22. O hotel tem algum programa de compilação de comentários em relatórios?
23. Cite exemplos de comentários avaliados pelo gestor do hotel e quais as medidas tomadas considerando esse comentário.
24. Os *inputs* extraídos da *web* tiveram alguma vez algum peso nas decisões organizacionais do hotel?
25. Que *inputs* consideram fundamentais extrair da *web* para a tomada de decisão?
26. A partir do conteúdo obtido através da *web 2.0* são realizadas alterações em processos ou produtos ou mesmo a criação de novos processos ou produtos?

27. Qual é o impacto que a *web 2.0* pode ter ou tem no negócio hoteleiro?
28. Que objectivos pensa atingir através da presença na *web 2.0*?
29. Pensa que ao utilizar recursos da *web 2.0* o hotel obtém vantagem competitiva?
30. Pensa que a presença na *web* contribui de algum modo para a produtividade do hotel?
40. Considera que a presença *online* pode levar a melhorias na comunicação? Com os hóspedes (externamente) ou internamente (blogs/fóruns para funcionários)?

### Anexo 3 - Guião da entrevista Maio 2011

1. Será possível divulgar o nome do hotel ou querem preservar a vossa identidade?
2. Em que ano adoptaram as redes sociais?
3. Pode dar-me algum exemplo de acções de marketing de relacionamento que o hotel faça?
4. Onde fica o *Corporate-Office* (casa-mãe)?
5. Gostariam de ter a informação por exemplo num só ecrã que permitisse reunir informação e controlar todas as tecnologias, *Facebook*, *Twitter* e *TripAdvisor*?
6. Respondem aos vossos hóspedes que comentam no *TripAdvisor*?
7. Quanto tempo dedicam para monitorar o *Facebook* e o *Twitter*?
8. O que fazem com os *twetts* negativos?
9. Relativamente ao *Facebook*:
  - O que fazem com os *likes*?
  - Os amigos do hotel no *Facebook* são realmente os vossos hóspedes? Como conseguem controlar isso?
  - São marcados em fotos?
  - Vocês apagam alguns comentários dos clientes no *Facebook*?
  - Se sim, como acham que os clientes reagem a isso?
10. Existe alguma decisão que tenha sido tomada após a leitura de uma revisão *online*? Pode dar algum exemplo?

Análise das revisões dos hóspedes (com recurso aos gráficos apresentados neste trabalho)

11. Que informação dos seguintes gráficos já conhecia? O que é uma surpresa?
12. Considera que devia dar mais importância ao *TripAdvisor* e às revisões feitas pelos hóspedes?
13. O que pretendem fazer com estas informações?
14. Pensa que podem ser tomadas decisões futuras com base nestes dados?