

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

José Pedro Theotónio Ventura Lopes

Projecto de Mestrado em Gestão

Orientador: Prof. Doutor João Menezes,

Prof. Associado, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e
Gestão Geral

Co-orientador: Prof. Doutora Catarina Marques,

Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Métodos Quantitativos para
Gestão e Economia

Outubro de 2015

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira
Caso de Estudo: *Pestana Group*

Agradecimentos

Ao grupo Pestana, nas pessoas do Dr. José Theotónio e Dr. João Machado, por toda a disponibilidade e ajuda ao longo do estudo. À Chefe Sara Silva, Sôtora Cláudia Flacho, Susana Pinto, Catarina Pereira e Débora Alface pelo contributo, conselhos, ajuda na recolha e organização de dados e, acima de tudo, pela amizade e carinho que sempre demonstraram ter comigo.

Ao professor doutor João Menezes e professora doutora Catarina Marques, por terem aceitado serem os meus orientador e co-orientador, respectivamente, e por toda a disponibilidade demonstrada ao longo de todo o trabalho.

Aos meus pais que tanto contribuíram para o meu sucesso académico e pessoal, por tudo. À restante família, amigos e colegas por todos os bons momentos vividos e por me acompanharem desde sempre.

Por fim, a 14 pequenos grandes benfiquistas Cambojanos pelo exemplo de sacrifício, coragem e empenho que são para mim.

Sumário

O estudo compreende uma análise sobre o impacto da reputação digital na indústria hoteleira. Atualmente, a Internet alterou as dinâmicas de vários sectores de actividades económicas e o Turismo não é excepção. Os turistas consultam cada vez mais plataformas *online*, de partilha de informação em os seus conteúdos são, essencialmente, gerados pelos próprios utilizadores.

Pretende-se quantificar se a reputação digital das unidades do maior grupo hoteleiro português – grupo Pestana, afeta as suas taxas de conversão, isto é, se os conteúdos *online* têm impacto nas taxas de ocupação e preços médios dos hotéis.

Por outro lado, analisa-se qualitativamente os conteúdos gerados com o intuito de identificar os temas mais discutidos entre turistas nas plataformas digitais relacionadas com o turismo, assim como, identificar quais as unidades e as componentes do serviço prestado nas unidades Pestana com que os clientes estão mais satisfeitos e aquelas onde há mais margem para melhorar. Por fim, para ir de encontro às expectativas dos clientes e melhorar os serviços prestados, procura-se definir padrões de clientes através da análise de interacções entre estes. Em toda a análise, as unidades consideradas são segmentadas em *clusters*.

O método utilizado tem por base uma parte quantitativa, com diversas tabelas estatísticas e gráficos criados e, a segunda parte da análise é mais qualitativa para a qual foi necessário recorrer a métodos de análise de grandes conteúdos de dados.

Numa última fase, são retiradas as conclusões dos resultados obtidos e são sugeridas algumas implicações para a gestão das unidades Pestana.

Palavras-chave: Turismo, Satisfação do cliente, Comunidades Virtuais e Reputação Digital.

JEL Classification System: L83, Z32

Abstract

The project includes an analysis of the impact of digital reputation in the hospitality industry. Currently, the Internet has changed the dynamics of various sectors of economic activity and tourism is not an exception. Tourists increasingly consult online platforms where everybody shares information and its contents are, essentially, user-generated contents.

The point is to quantify the impact of digital reputation of the hotels represented by the largest Portuguese hotel group - Pestana Group, affects their conversion rates, that is, if online contents have impact on occupancy rates and average prices of the hotels.

On the other hand, it is analyzed qualitatively user-generated content in order to identify the most discussed topics among tourists in digital platforms related with tourism, as well as realise what are the units and components of service in Pestana units with which customers are more satisfied and those where there are more improvements to do. Finally, to meet customer expectations and improve services, it is important to identify customer standards of consumption by analyzing interactions between them. Throughout the analysis, the units are segmented into clusters.

The methodology comprises a quantitative part, with various statistics charts and tables, and qualitative one for which it is necessary to use methods of big data analysis.

The last step consists on drawn the conclusions of the results and some implications are suggested for managers of Pestana group.

Key words: Tourism, Customer Satisfaction, Virtual Communities and Digital Reputation.

JEL Classification System: L83, Z32

Índice

Agradecimentos	III
Sumário.....	IV
Abstract.....	V
Índice de Tabelas	VIII
Índice de Gráficos.....	XI
Índice de Ilustrações	XIII
Índice de Anexos	XIV
1. Introdução.....	- 1 -
2. Revisão de Literatura	- 4 -
2.1. Turismo	- 4 -
2.2. Satisfação do cliente	- 5 -
2.3. Web 2.0 e Travel 2.0.....	- 6 -
2.4. Cocriação de valor	- 8 -
2.5. Redes Sociais e Comunidades Virtuais	- 10 -
2.5.1. Impacto das Comunidades Virtuais na Gestão Hoteleira	- 11 -
2.5.2. Booking	- 13 -
2.5.3. TripAdvisor	- 14 -
2.6. Reputação Digital	- 15 -
2.6.1. Impacto da Reputação Digital na Ocupação e Preços	- 16 -
2.7. Conteúdo gerado pelo Utilizador.....	- 17 -
2.7.1. Importância da Análise dos Conteúdos Online	- 18 -
2.7.2. Importância da Análise de Interações.....	- 19 -
2.8. <i>Big Data analytics</i>	- 20 -
2.9. Conceitos relativos ao Sector Turístico	- 22 -
3. Quadro Conceptual.....	- 23 -
4. Metodologia	- 26 -
4.1. Paradigma de investigação e objetivos do estudo.....	- 26 -
4.2. Dimensão da Amostra.....	- 26 -
4.2.1. Criação de Clusters	- 26 -
4.3. Recolha de Dados	- 27 -
4.4. Tratamento dos dados	- 27 -
4.5. Método	- 28 -

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

5.	Análise dos Resultados.....	- 29 -
5.1.	Análise do N° de Avaliações vs <i>Rating</i>	- 29 -
5.1.1.	Marca Pousadas	- 30 -
5.1.2.	Marca Collection e Pestana	- 30 -
5.2.	Impacto da Reputação Digital nas taxas de Ocupação e Preços.....	- 31 -
5.2.1.	Análise Marca Pousadas	- 31 -
5.2.2.	Análise Marca Collection e Pestana	- 34 -
5.3.	Análise da influência da reputação digital ao longo do tempo	- 36 -
5.3.1.	Antecedência de Reserva.....	- 36 -
5.3.2.	Evolução <i>Ratings</i> vs Evolução das Taxas de Ocupação	- 36 -
5.3.2.1.	Rating Booking vs Ocupação Média no Segmento Contracted.....	- 37 -
5.3.2.2.	Rating Booking vs Ocupação Média Total.....	- 39 -
5.3.2.3.	Rating TripAdvisor vs Ocupação Média no Segmento Contracted..	- 41 -
5.3.2.4.	Rating TripAdvisor vs Ocupação Média no Segmento Directs.....	- 42 -
5.3.2.5.	Rating TripAdvisor vs Ocupação Média Total	- 43 -
5.4.	Evolução <i>Rating</i> vs Evolução dos Preços Médios	- 45 -
5.4.1.	Rating Booking Vs Preços Médios.....	- 46 -
5.4.2.	Rating TripAdvisor Vs Preços Médios.....	- 48 -
5.5.	Análise de Conteúdo	- 50 -
5.5.1.	Análise Geral	- 50 -
5.5.2.	Análise por Marca	- 51 -
5.5.3.	Análise por Zona – Pousadas	- 52 -
5.5.4.	Análise por Zona	- 52 -
5.5.5.	Análise por Categoria	- 53 -
5.5.6.	Análise por Inventário	- 53 -
5.6.	Análise de interações	- 54 -
6.	Conclusões e Limitações.....	- 57 -
7.	Implicações para a Gestão.....	- 61 -
8.	Bibliografia.....	- 67 -
9.	Anexos.....	- 72 -

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Conceitos relativos ao Sector Turístico.....	22 -
Tabela 2 – <i>Rating</i> Booking vs ocupação do segmento <i>Contracted</i>	37 -
Tabela 3 – <i>Índex rating</i> Booking vs ocupação do segmento <i>Contracted</i>	38 -
Tabela 4 – <i>Rating</i> Booking vs ocupação total	39 -
Tabela 5 – <i>Índex rating</i> Booking vs ocupação total	39 -
Tabela 6 - <i>Rating</i> Booking vs <i>índex</i> ocupação total	40 -
Tabela 7 – <i>Índex rating</i> Booking vs <i>índex</i> ocupação total	41 -
Tabela 8 - <i>Rating</i> TripAdvisor vs ocupação do segmento <i>contracted</i>	41 -
Tabela 9 – <i>Índex rating</i> TripAdvisor vs ocupação do segmento <i>contracted</i>	42 -
Tabela 10 - <i>Rating</i> TripAdvisor vs ocupação do segmento <i>directs</i>	42 -
Tabela 11 – <i>Índex rating</i> TripAdvisor vs ocupação do segmento <i>directs</i>	43 -
Tabela 12 - <i>Rating</i> TripAdvisor vs ocupação total.....	43 -
Tabela 13 – <i>Índex rating</i> TripAdvisor vs ocupação total	44 -
Tabela 14 - <i>Rating</i> TripAdvisor vs <i>índex</i> ocupação total	44 -
Tabela 15 – <i>Índex rating</i> TripAdvisor vs <i>índex</i> ocupação total	44 -
Tabela 16 – <i>Rating</i> Booking vs Preços Médios.....	46 -
Tabela 17 - <i>Índex rating</i> Booking vs Preços Médios.....	46 -
Tabela 18 - <i>Rating</i> Booking vs <i>índex</i> Preços Médios.....	47 -
Tabela 19 – <i>Índex rating</i> Booking vs <i>índex</i> Preços Médios	47 -
Tabela 20 - <i>Rating</i> TripAdvisor vs Preços Médios	48 -
Tabela 21 - <i>Índex rating</i> TripAdvisor vs Preços Médios.....	48 -
Tabela 22 - <i>Rating</i> TripAdvisor vs <i>índex</i> Preços Médios.....	49 -
Tabela 23 - <i>Índex rating</i> TripAdvisor vs <i>índex</i> Preços Médios.....	49 -
Tabela 24 - Unidades presentes na amostra.....	79 -
Tabela 25 – <i>Cluster Collection</i>	80 -
Tabela 26 – <i>Cluster</i> Pestana	80 -
Tabela 27 – <i>Cluster</i> Pousadas.....	81 -
Tabela 28 – <i>Clusters</i> Pousadas - Norte e Centro	82 -
Tabela 29 – Cluster Pousadas - Grande Lisboa e Outros	82 -
Tabela 30 – <i>Cluster</i> Pousadas Alentejo.....	82 -
Tabela 31 – <i>Cluster</i> Pousadas Algarve.....	82 -
Tabela 32 – <i>Cluster</i> Hotéis - Algarve.....	83 -

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Tabela 33 – <i>Cluster</i> Hotéis - Lisboa e Outros	- 83 -
Tabela 34 – <i>Cluster</i> Hotéis - Madeira	- 83 -
Tabela 35 – <i>Cluster</i> Hotéis - Europa	- 84 -
Tabela 36 – <i>Cluster</i> Hotéis – 4 Estrelas	- 84 -
Tabela 37 – <i>Cluster</i> Hotéis – 5 Estrelas	- 84 -
Tabela 38 – <i>Cluster</i> Hotéis – Menor Dimensão	- 85 -
Tabela 39 – <i>Cluster</i> Hotéis – Média Dimensão.....	- 85 -
Tabela 40 – <i>Cluster</i> Hotéis – Maior Dimensão	- 85 -
Tabela 41 – Antecedência de Reserva Média por Unidade.....	- 92 -
Tabela 42 - Análise de Conteúdo – Conceitos	- 93 -
Tabela 43 - Análise de Conteúdo – Análise Geral	- 95 -
Tabela 44 - Análise de Conteúdo – Análise por Marca - <i>Collection</i>	- 96 -
Tabela 45 - Análise de Conteúdo – Análise por Marca - Pestana	- 96 -
Tabela 46 - Análise de Conteúdo – Análise por Marca - Pousadas	- 96 -
Tabela 47 - Análise de Conteúdo – Análise por Zona – Pousadas Norte e Centro	- 98 -
Tabela 48 - Análise de Conteúdo – Análise por Zona – Pousadas Lisboa e Outros ..	- 98 -
Tabela 49 - Análise de Conteúdo – Análise por Zona – Pousadas Alentejo	- 98 -
Tabela 50 - Análise de Conteúdo – Análise por Zona – Pousadas Algarve.....	- 98 -
Tabela 51 - Análise de Conteúdo – Análise por Zona - Algarve	- 100 -
Tabela 52 - Análise de Conteúdo – Análise por Zona – Lisboa e Outros	- 100 -
Tabela 53 - Análise de Conteúdo – Análise por Zona - Madeira	- 100 -
Tabela 54 - Análise de Conteúdo – Análise por Zona - Europa.....	- 100 -
Tabela 55 - Análise de Conteúdo – Análise por Categoria – 4 Estrelas.....	- 101 -
Tabela 56 - Análise de Conteúdo – Análise por Categoria – 5 Estrelas.....	- 102 -
Tabela 57 - Análise de Conteúdo – Análise por Inventário – Menor Dimensão.....	- 103 -
Tabela 58 - Análise de Conteúdo – Análise por Inventário – Dimensão Média.....	- 103 -
Tabela 59 - Análise de Conteúdo – Análise por Inventário – Maior Dimensão	- 103 -
Tabela 60 - Análise de Interações – Dados recolhidos – <i>Pestana Alvor Park Hotel</i> -	107 -
Tabela 61 - Análise de Interações – Dados recolhidos – <i>Pestana Alvor Praia</i>	- 107 -
Tabela 62 - Análise de Interações – Dados recolhidos – <i>Pestana D. João</i>	- 108 -
Tabela 63 - Análise de Interações – Dados recolhidos – <i>Pestana Delfim</i>	- 109 -
Tabela 64 - Análise de Interações – Dados recolhidos – <i>Pestana Vila Sol</i>	- 109 -
Tabela 65 - Análise de Interações – Dados recolhidos – <i>Pousada de Cascais</i>	- 111 -
Tabela 66 - Análise de Interações – Dados recolhidos – <i>Pousada Porto</i>	- 111 -

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Tabela 67 - Análise de Interações – Dados recolhidos – <i>Pestana Bay Aparthotel ..</i>	113 -
Tabela 68 - Análise de Interações – Dados recolhidos – <i>Pestana Carlton</i>	115 -
Tabela 69 - Análise de Interações – Dados recolhidos – <i>Pestana Casino Park.....</i>	116 -
Tabela 70 - Análise de Interações – Dados recolhidos – <i>Pestana Colombos</i>	117 -
Tabela 71 - Análise de Interações – Dados recolhidos – <i>Pestana Grand Hotel</i>	121 -
Tabela 72 - Análise de Interações – Dados recolhidos – <i>Pestana Miramar</i>	121 -
Tabela 73 - Análise de Interações – Dados recolhidos – <i>Pestana Porto Santo</i>	124 -
Tabela 74 - Análise de Interações – Dados recolhidos – <i>Pestana Promenade</i>	125 -
Tabela 75 - Análise de Interações – Dados recolhidos – <i>Pestana Village Garden ..</i>	127 -

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Quadro conceptual de referência.....	25 -
Gráfico 2 - Pousadas – N° Avaliações vs <i>Rating</i> Booking.....	30 -
Gráfico 3 - Pousadas – N° Avaliações vs <i>Rating</i> TripAdvisor.....	30 -
Gráfico 4 - Pestana& <i>Collection</i> – N° Avaliações vs <i>Rating</i> Booking.....	30 -
Gráfico 5 - Pestana& <i>Collection</i> – N° Avaliações vs <i>Rating</i> TripAdvisor.....	30 -
Gráfico 6 - <i>Rating</i> Booking vs Ut. Vouchers <i>Check-in</i>	32 -
Gráfico 7 - <i>Rating</i> TripAdvisor vs Ut. Vouchers <i>Check-in</i>	32 -
Gráfico 8 - <i>Rating</i> Booking vs Ut. Vouchers <i>Premium Check-in</i>	32 -
Gráfico 9 - <i>Rating</i> TripAdvisor vs Ut. Vouchers <i>Premium Check-in</i>	32 -
Gráfico 10 - <i>Rating</i> Booking vs Ut. Vouchers <i>Luxury</i>	33 -
Gráfico 11 - <i>Rating</i> TripAdvisor vs Ut. Vouchers <i>Luxury</i>	33 -
Gráfico 12 - <i>Rating</i> Booking vs Ocupação.....	34 -
Gráfico 13 - <i>Rating</i> TripAdvisor vs Ocupação.....	34 -
Gráfico 14 - <i>Rating</i> Booking vs Preços Médios.....	35 -
Gráfico 15 - <i>Rating</i> TripAdvisor vs Preços Médios.....	35 -
Gráfico 16 - Como obter informações turísticas.....	74 -
Gráfico 17 - Fatores que afetam a escolha de um hotel.....	74 -
Gráfico 18 - Importância das avaliações <i>online</i> para as decisões da viagem.....	75 -
Gráfico 19 - Qual a razão mais comum para ler avaliações <i>online</i> de hotéis.....	75 -
Gráfico 20 - Análise de Conteúdo – Análise Geral – Número de Menções.....	95 -
Gráfico 21 - Análise de Conteúdo – Análise Geral - Rank.....	95 -
Gráfico 22 - Análise de Conteúdo – Análise por Marca – Número de Menções.....	97 -
Gráfico 23 - Análise de Conteúdo – Análise por Marca - Rank.....	97 -
Gráfico 24 - Análise de Conteúdo – Análise por Zona – Pousadas – Número de Menções.....	99 -
Gráfico 25 - Análise de Conteúdo – Análise por Zona – Pousadas - <i>Rank</i>	99 -
Gráfico 26 - Análise de Conteúdo – Análise por Zona – Número de Menções.....	101 -
Gráfico 27 - Análise de Conteúdo – Análise por Zona - <i>Rank</i>	101 -
Gráfico 28 - Análise de Conteúdo – Análise por Categoria – Número de Menções.....	102 -
Gráfico 29 - Análise de Conteúdo – Análise por Categoria - <i>Rank</i>	102 -
Gráfico 30 - Análise de Conteúdo – Análise por Inventário –Número de Menções.....	104 -
Gráfico 31 - Análise de Conteúdo – Análise por Inventário - <i>Rank</i>	104 -

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Gráfico 32 – Respostas de Administrador – Preocupação com os Hóspedes- 128 -

Gráfico 33 - Respostas de Administrador - Reservas.....- 128 -

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 – Logotipo grupo Pestana	- 72 -
Ilustração 2 – Logotipo Booking.com	- 76 -
Ilustração 3 – Logotipo TripAdvisor	- 77 -
Ilustração 4 – Vouchers Pousadas	- 90 -

Índice de Anexos

Anexo I - Grupo Pestana	72 -
Anexo II – Como obter informações turísticas?	74 -
Anexo III – Fatores que afetam a escolha de um hotel	74 -
Anexo IV – Importância das avaliações <i>online</i> para as decisões da viagem.....	75 -
Anexo V – Qual a razão mais comum para ler avaliações <i>online</i> de hotéis?	75 -
Anexo VI - Booking	76 -
Anexo VII - TripAdvisor.....	77 -
Anexo VIII – Unidades presentes na amostra	78 -
Anexo IX – Criação de <i>Clusters</i>	80 -
Anexo X – Recolha de Dados.....	86 -
Anexo XI – Cálculo dos <i>Ratings</i> das Unidades.....	88 -
Anexo XII – Segmentação de clientes.....	89 -
Anexo XIII – Vouchers Pousadas	90 -
Anexo XIV – Tempo médio de antecedência de reserva	90 -
Anexo XV – Análise de Conteúdo – Conceitos	93 -
Anexo XVI – Análise de Conteúdo – Categorias.....	94 -
Anexo XVII – Análise de Conteúdo – Análise Geral	95 -
Anexo XVIII – Análise de Conteúdo – Análise por Marca	96 -
Anexo XIX – Análise de Conteúdo – Análise por Zona - Pousadas.....	98 -
Anexo XX – Análise de Conteúdo – Análise por Zona	100 -
Anexo XXI – Análise de Conteúdo – Análise por Categoria.....	101 -
Anexo XXII – Análise de Conteúdo – Análise por Inventário.....	103 -
Anexo XXIII – Análise de Interações - Tipo de interação e categoria de integração de recursos.....	105 -
Anexo XXIV – Análise de Interações – Dados recolhidos	106 -
Anexo XXV – Respostas de Administrador.....	128 -
Anexo XXVI – Elementos Multimédia	131 -
Anexo XXVII - Prémios.....	132 -
Anexo XXVIII - <i>Blackmail</i>	133 -
Anexo XXIX - Avaliações Expressas	134 -
Anexo XXX - <i>Perfil Plus</i>	134 -
Anexo XXXI - <i>TripConnect</i>	136 -

1. Introdução

Nos últimos anos, a internet e a partilha de informação que a esta permite alteraram as regras do mercado em diversos sectores, pelo que empresas que pretendem sobreviver e manter-se sustentáveis, em mercados altamente competitivos, têm que adaptar as suas estratégias a esta nova era digital. Na verdade, para a maioria das actividades económicas, as tecnologias de informação reformularam a natureza da competição.

As tecnologias de comunicação e informação sofreram uma profunda transformação no século XX, alterando o quotidiano, práticas e vivências, através do surgimento da Internet e do ciberespaço que trouxeram novas formas de socialização. Novos modelos de negócio começam a surgir nas mais diversas áreas. No mundo do retalho, a Amazon é líder de mercado e não possui qualquer loja física ou *stock*. A Uber é líder no mundo dos taxistas, sem possuir qualquer táxi “em *stock*”. O facebook é a rede social com maior volume de conteúdos, sem que tenha produzido qualquer conteúdo. Relativamente ao sector do turismo, a Booking é o canal que mais quartos de hotel reserva, sem possuir qualquer quarto de hotel e o TripAdvisor é o *site* com maior geração de conteúdos, sem gerar qualquer tipo de conteúdo por ele.

De facto, o turismo é das actividades económicas que mais se tem alterado com o desenvolvimento tecnológico e o alcance da Internet. A *Travel 2.0* veio alterar por completo o mercado neste sector e a forma como a informação chega aos turistas. A geração de informação deixou de ser da exclusiva responsabilidade das empresas e passou a estar dependente também dos próprios consumidores. Assim, a reputação das diferentes unidades começou a depender dos dois lados da actividade económica – clientes e os prestadores de serviços.

Este estudo centr-se na influencia das novas tecnologias no desempenho das unidades hoteleiras do líder em hotelaria em Portugal – *Pestana Group* (Anexo I – Grupo Pestana). A sua cadeia hoteleira - Pestana Hotels & Resorts conta com cerca de 10.000 quartos distribuídos por 87 unidades que são classificadas em 3 marcas distintas – Pestana, Pousadas e *Collection*. A marca Pestana destina-se aos hotéis propriamente ditos, a marca Pousadas às unidades pertencentes a rede de Pousadas em Portugal e, por fim, as unidades *Collection* às unidades mais luxuosas que obedecem a diversos

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

standards de qualidade estabelecidos internacionalmente. Além dos hotéis que possui espalhados entre Europa, América e África, o grupo gere também a rede de Pousadas de Portugal. O estudo tem como base dados recolhidos nas unidades hoteleiras do grupo, e diversos estudos sobre o impacto da reputação digital são adaptados à sua realidade.

O estudo começa com uma revisão de literatura onde são esclarecidos conceitos genéricos como satisfação de cliente ou co-criação de valor, assim como conceitos mais sectoriais relativos ao turismo e às novas tecnologias, como reputação digital e *travel 2.0*. Nessa secção estão ilustrados diversos estudos já realizados sobre o impacto da reputação *online* na gestão hoteleira.

Dada a revisão da literatura efectuada, o autor sintetiza as questões resultantes a que procura dar resposta ao longo da análise. As primeiras questões resultantes focam-se em dados quantitativos:

- De que forma uma maior participação e atividade *online*, medida pelo número de comentários e avaliações nas principais comunidades virtuais para determinada unidade, se traduz numa melhor reputação digital, ou seja, *ratings* mais elevados?
- Como é que o conteúdo *online* das unidades Pestana se correlaciona com o seu desempenho em termos de ocupação, isto é, como é os *ratings* e avaliações partilhadas por turistas, disponíveis nas plataformas *online*, afetam as taxas de ocupação?
- Como é que o conteúdo *online* das unidades Pestana se correlaciona com o seu desempenho em termos de preços médios praticados, isto é, como é os *ratings* e avaliações partilhados por outros turistas, disponíveis nas plataformas *online*, afetam os preços médios?

As restantes possuem uma componente de carácter mais qualitativo:

- Quais as componentes do serviço prestado nas unidades Pestana mais discutidas nas plataformas *online* e mais valorizadas pelos clientes?
- Quais as componentes do serviço que mais estão a satisfazer os clientes Pestana nas diversas unidades e quais aquelas onde se verificam maiores oportunidades de melhoria?

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

- Que padrões de consumidores se identificam nas diferentes unidades Pestana através da análise das interações destes com a gestão e/ou com outros clientes?

A primeira questão analisa a influência de uma maior participação e actividade *online* na reputação digital das unidades. Em seguida, o autor pretende estudar a influência dos conteúdos *online* no desempenho das unidades hoteleiras, quer a nível de taxas de ocupação quer a nível de preços. Toda esta análise é efectuada quantitativamente, com recurso à análise estatística de dados – através de *Excel* e *SPSS* - recolhidos nos motores de busca *online* da Booking e TripAdvisor, onde se procura correlacionar os ratings das unidades com a evolução das ocupações e preços ao longo do ano de 2014. Por outro lado, o autor propõe-se a identificar as componentes do serviço prestado pelos hotéis que os clientes mais valorizam e discutem nas plataformas *online*, aferindo os seus níveis de satisfação com cada componente. Além disso, procura-se definir padrões de clientes que podem ajudar a gestão a prestar um serviço que vá de encontro às expectativas destes e os deixe satisfeitos. Assim, a análise recorre também uma componente qualitativa em que, com recurso aos conteúdos expostos na Booking e TripAdvisor, o autor obtém a informação necessária para melhor compreender a experiência dos clientes vivida nos hotéis.

Antes do estudo e análise de resultados, está presente um capítulo com a metodologia de investigação seguida. Os resultados obtidos são analisados posteriormente, seguindo-se as conclusões a retirar. Por fim, uma vez analisados os resultados e obtidas conclusões, surge um capítulo com implicações para a gestão onde são feitas algumas sugestões de estratégias a adoptar pelas unidades para obter um desempenho mais eficaz.

Ao longo do estudo, embora se fale na cocriação de valor, toda a análise se foca no fornecedor de serviços de hotelaria pelo que se pretende apenas analisar como desenvolver propostas de valor que vão de encontro às expectativas dos clientes.

2. Revisão de Literatura

2.1. Turismo

Segundo a Organização Mundial do Turismo (2014), o turismo é um dos sectores económicos mais dinâmicos actualmente. Representando 9% do PIB mundial¹, o sector tem crescido bastante e aquilo que, em tempos, era apenas um privilégio de alguns tornou-se uma actividade socioeconómica global que move biliões de pessoas entre fronteiras todos os dias.

Apesar de aparentemente simples, o conceito de turismo originou múltiplas definições ao longo do tempo, cada uma delas destacando diferentes aspectos da mesma actividade. Assim, apesar de não existir uma única definição, simples e clara, importa criar um marco conceitual capaz de actuar como ponto de referência para o investigador.

Deste modo, é considerada a definição adoptada pela Organização Mundial do Turismo (1994) que afirma que “o turismo compreende as actividades que realizam as pessoas durante as suas viagens e estadias em lugares distintos do que lhes é habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com a finalidade de lazer, negócios ou outras”. Por seu lado, turista é definido como “um visitante que se desloca voluntariamente por um período de tempo igual ou superior a 24 horas para um local diferente da sua residência e do seu trabalho, sem este ter por motivação a obtenção de lucro”. Cooper et al. (1993) define destino turístico como a “concentração de instalações e serviços planeados para satisfazer as necessidades dos turistas”.

O turismo trata-se de uma actividade económica e como tal, engloba os seguintes aspectos: procura, oferta, espaço geográfico e operadores de mercado. Finalmente, importa referir que o mercado turístico pode apresentar inúmeros segmentos, de acordo com a faixa etária, classe social, duração, meio de transporte, distância do mercado consumidor, tipo de consumidor, geografia do destino, aspectos culturais e motivação, entre outros.

¹ Dados relativos a 2014

2.2. Satisfação do cliente

Diversos autores vêm hoje a satisfação do cliente como uma questão de sobrevivência para as empresas num mundo globalizado. Segundo Kotler (1998), “satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto/serviço em relação às expectativas da pessoa”. Assim, se o produto/serviço prestado não corresponder às expectativas iniciais, temos o cliente insatisfeito. Caso corresponda, o cliente sentir-se-á satisfeito. Por seu lado, se o produto/serviço prestado superar as expectativas temos o cliente maravilhado (Keininningham et al.,1999). Segundo Patterson (1997), cliente maravilhado envolve ir além da satisfação e entregar melhor que aquilo que pode ser descrito como uma experiência agradável para o cliente.

As expectativas relacionam-se com o valor percebido do bem. Zeithaml (1988, p 14) sugeriu que valor percebido pode ser entendido como a avaliação geral do consumidor sobre a utilidade de um produto ou serviço baseado nas percepções daquilo que é recebido e do que é dado. A qualidade e o preço são duas componentes fundamentais na percepção de valor. Woodruff (1997) afirma que enquanto o valor percebido ocorre em vários etapas do processo de compra, incluindo a fase de pré-compra, a satisfação é uma avaliação feita, apenas, numa fase de pós-compra e/ou pós-uso. Assim, o valor percebido, ao contrário da satisfação, pode ser gerado sem a aquisição e utilização do produto ou serviço em questão.

A satisfação do cliente acaba por estar intrinsecamente ligada à sua lealdade. Fornel et al (1992) afirma que clientes leais não estão necessariamente satisfeitos, mas clientes satisfeitos tendem a serem leais. Lealdade é definida como um compromisso profundo realizado para voltar a comprar um produto ou serviço consistentemente no futuro, causando assim uma repetição da compra da mesma marca, independentemente de influências situacionais e esforços de marketing que têm potencial para causar a mudança de comportamento (Skogland e Siguaw, 2004). Para Johnson e Gustafsson (2000), a lealdade é a intenção ou predisposição do cliente para comprar de novo. Porém, segundo Tronchin (2002), satisfação é importante mas não garante lealdade. Kotler (2003) também admite essa situação afirmando que “esse indicador é apenas um aspecto da capacidade de retenção dos clientes em mercados altamente competitivos. Contudo, até mesmo altos índices de retenção podem ser enganosos, pois por vezes

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

resultam apenas do hábito ou da ausência de alternativas”. Para Patterson (1997), maravilhar os clientes é a maneira mais eficiente de aumentar os índices de lealdade.

Segundo Moutella (2004), a fidelidade depende da identificação das necessidades dos clientes e daquilo que a empresa produz para satisfazê-las. Vários estudos demonstram que conquistar novos clientes pode custar entre cinco a sete vezes mais do que manter os clientes já conquistados. Assim, é consensual que procurar manter os clientes satisfeitos não se trata de uma despesa mas sim de um investimento.

Há diversas maneiras de analisar a satisfação dos clientes, sendo que os questionários de satisfação constituem a forma mais comum. Nesse caso, segundo Casas (1997), as empresas devem adaptar as perguntas conforme a necessidade de satisfação, a aplicação do questionário deve ser feita de forma periódica no qual o assunto abordado pode ser bastante variável.

2.3. Web 2.0 e Travel 2.0

Actualmente estamos na era da Internet e esta atravessa uma nova fase. Devido às novas tecnologias, temos assistido a um desenvolvimento da Web de modo a ficar cada vez mais prática, acessível e sociável. Este processo foi transversal a todas as indústrias e tem vindo a mudar a forma como comunicamos, interagimos, adquirimos bens e/ou trabalhamos através de aplicações que facilitam a partilha de informação interactiva, colaboração e formação de comunidades virtuais. Na verdade, as tecnologias de informação reformularam a natureza da competição na maior parte das actividades económicas dado que ligam consumidores e fornecedores, adicionando valor aos produtos das organizações.

A Web 2.0 foi criada pela empresa O'Reilly Media, em 2004, e designa uma segunda geração de comunidades, tendo como fundamento a Web através de aplicativos baseados em redes sociais e tecnologias de informação. A ideia da Web 2.0 é tornar o ambiente *online* mais dinâmico e fazer com que os utilizadores colaborem para a organização e criação de conteúdos. Na verdade, os *websites* não são mais páginas estáticas mas sim, plataformas dinâmicas que permitem aos utilizadores gerar informação e a possibilidade de partilharem experiências pessoais. Para Tim O'Reilly, "Web 2.0 é a mudança para uma internet como plataforma, e é necessário um entendimento das regras para obter sucesso nesta nova plataforma. Entre outras, a regra mais importante é desenvolver aplicativos que aproveitem os efeitos de rede para se

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

tornarem melhores quanto mais forem usados pelas pessoas, aproveitando a inteligência colectiva". Na era da Web 2.0, as fronteiras entre os produtores de informação e utilizadores são turvas, e os tradicionais conceitos de autoridade e controlo alteraram-se drasticamente. A Web 2.0 veio alterar o negócio de um modelo *business-to-consumer*, ou *business-to-business*, para um modelo *peer-to-peer* de partilha de informação.

O Turismo tem uma relação muito estreita com estas novas tecnologias de informação e comunicação. No caso de estudo "*Social media and Tourism Destinations: TripAdvisor Case Study*" contacta-se que planos de viagem, reservas *online*, avaliações de destinos e hotéis, guias turísticos, sugestões para restaurantes ou atracções são cada vez mais temas de discussão *online*. O termo *travel 2.0* surgiu para denominar esta tendência e foi criado por Philip C. Wolf² para se referir a todas as aplicações Web 2.0 no sector turístico. Actualmente, considera-se que a compreensão dos mecanismos de informação *online* é fulcral para uma gestão eficiente de organizações ligadas ao turismo. No contexto dos *websites* de viagens, segundo Mohd-Any, A. A., Winklhofer, H. & Ennew C. (2014) os utilizadores participam directamente na criação do serviço através da utilização das características e funcionalidades destes e, conseqüentemente, criam eles próprios experiências de serviço. Os operadores tradicionais enfrentam um novo consumidor hoje em dia, que pode aceder facilmente a informação, assim como, partilhar visões, comentários e sugestões de uma forma informal influenciando a decisão de outros consumidores.

Os principais aspectos em que a *travel 2.0* influenciou o turismo foram: capacidade de reservar e comprar bens ou serviços à distância – cada vez mais as agências de viagem estão a ser substituídas pelo próprio turista que planeia toda a viagem sozinho; Aplicações *mobile* que aumentam a eficiência da viagem – procurar bons restaurantes, alugueres de carros, atracções baratas entre outros, está cada vez mais acessível; Avaliações de pontos de interesses – hotéis, restaurantes, atracções turísticas têm cada vez mais avaliações geradas pelos próprios utilizadores; Partilhar a viagem – fotos e comentários são cada vez mais frequentes nas plataformas *online* para partilhar a experiência com família, amigos ou comunidade em geral; *Couchsurfing* – a oferta de quartos, sofás ou simplesmente chão em habitações próprias é cada vez mais frequente.

² President e CEO da PhoCusWright, consultora líder na área de turismo.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Numa perspectiva empresarial, estas plataformas, além de poderem influenciar as escolhas do consumidor, constituem um *feedback* importante que indica preferências, necessidades e reacções de clientes capazes de ser um *input* importante na tomada de decisões estratégicas para o negócio.

2.4. Cocriação de valor

O rápido desenvolvimento tecnológico e o longo alcance da Internet aumentaram o poder dos clientes, permitindo-lhes partilhar informações, opiniões e experiências instantaneamente. Alterações em diversos sectores de atividade, na comunicação da marca, na cultura de consumo dos clientes e o desenvolvimento de novos serviços levaram ao surgimento de um novo modelo de criação de valor (Schau, Muniz & Arnould, 2009), em que os consumidores podem cocriar valor com as empresas ou outros (McAlexander, Schouten and Koenig 2002; Prahalad and Ramaswamy 2004; Vargo and Lusch 2004).

Na perspetiva mais tradicional de criação de valor, o valor é criado dentro das empresas, sem qualquer interferência do cliente. Segundo Porte (1980), a cadeia de valor está centrada na empresa e a criação/adição de valor é efetuada apenas por esta com o cliente a assumir um papel passivo neste processo. As interações entre empresas e clientes não são vistas como uma fonte de criação de valor (Normann & Ramirez, 1994; Wilkstrom, 1996). Em suma, as empresas decidem que produtos e serviços oferecer com base naquilo em que acreditam ser valorizado pelo cliente.

Contudo, nos últimos anos, os clientes dispõem de várias alternativas para todo o tipo de produtos ao mesmo custo aproximado, pelo que são eles estão que cada vez mais decidem o que comprar e consumir. O diálogo entre consumidores fornece uma fonte alternativa de informação, não estando os clientes apenas dependentes da comunicação que vem do lado da oferta. Deste modo, os clientes tornam-se mais informados e o negócio torna-se mais transparente. A criação de valor num negócio está cada vez mais centrada numa relação fornecedor-cliente, e é esse cliente, em função das suas práticas quotidianas, que decide o que faz sentido consumir para se realizar na sua vida, ou seja, para que os seus *outcomes* esperados com determinado relacionamento e/ou aquisição possam ser realizados. Desta forma, conceptualmente, são os clientes que criam valor e as empresas ajudam-nos nesse processo ao apresentarem propostas de valor ajustadas aos seus desejos. O valor é cocriado com os clientes, quando um cliente personaliza a

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

sua experiência, usando o produto/serviço da empresa no seu tempo de vida útil, e permite à empresa obter um retorno de investimento, seja em forma de novos conhecimentos, mais receita, maior valor da marca ou mais lealdade.

Dado que ninguém pode prever a experiência que cada consumidor vai ter, a tarefa das empresas passa por inovar e criar um ambiente experimental robusto (Prahalad & Ramaswamy, 2003). Por outro lado, é fundamental que a empresa se molde às expectativas dos consumidores, e que os gestores procurem conhecer o público-alvo o mais possível, o que só é conseguido através de um diálogo rico e eficaz que incentive uma participação ativa do consumidor em todos os aspetos da sua experiência.

O modelo DART é um modelo no processo de cocriação que se foca em conceptualizar como é que o valor cocriado pode ser incorporado pelo fornecedor numa fase inicial do sistema e baseia-se em 4 componentes: diálogo, acesso, avaliação de risco e transparência (Prahalad, Ramaswamy 2013). O diálogo relaciona-se com a interação e compromisso e implica partilha e comunicação entre clientes e empresa. Acesso descreve como é que os clientes acedem à informação e ao conhecimento. Avaliação de risco relaciona-se com a probabilidade de dano para o cliente, uma vez que os clientes que são cocriadores procuram mais informação sobre potenciais riscos do produto e/ou serviço. Finalmente, transparência fomenta a criação de novos níveis de abertura para obter informações sobre produtos, tecnologias e sistemas de negócios.

Value co-creation no turismo é um fenómeno generalizado: um turista com acesso à Internet e tecnologias de informação tornou-se mais informado e procura um valor excepcional para o seu tempo e dinheiro. Os consumidores estão agora a gerar conteúdo, ao colaborar e comentar nas comunidades *online* e a experiência *online* passou de pesquisa e consumo para criação, ligação e troca entre os utilizadores (Paris et al. 2014). Segundo Rasa Smaliukiene, Lai Chi-Shiunb e Indre Sizovaitea (2014), os prestadores de serviços de viagens *online* são capazes de integrar as interações cliente-a-cliente e a cocriação de valor nas suas plataformas, o que tem proporcionado um aumento da eficácia de cocriação com a integração de interações entre clientes nas plataformas *online*.

2.5. Redes Sociais e Comunidades Virtuais

Segundo Tomael (2005), as redes sociais são uma “estratégia utilizada pela sociedade para a partilha de informação e conhecimento mediante as relações entre os membros que as integram”. Elas permitem aos utilizadores várias possibilidades de interação que vão desde um simples *chat* até múltiplas conferências de vídeo, passando pela troca de emails ou pela participação em *blogs* ou grupos de discussão. As redes sociais *online* podem ser também um meio para formar sistemas de recomendação para certos tipos de objetos e atividades. Através destas redes formam-se as comunidades virtuais.

Howard Rheingold (1993), pioneiro no domínio das comunidades *online*, descreve o conceito como um “lugar onde podemos interagir com diversos indivíduos, diferentes objetivos, com apelo à difusão do conhecimento sem a existência de qualquer tipo de barreiras”. Reforça que se trata de um “grupo de indivíduos que se interligam entre si através de uma complexa rede informática, onde as pessoas, independentemente de se conhecerem, envolvem-se num processo de partilha e constituição de grupos, em experiências que se assemelham às de qualquer comunidade tradicional, apesar da interação entre os membros seja mediada e não cara-a-cara”. Em suma, para Rheingold, em “*The Virtual Community*” (1993), “as comunidades virtuais são agregados sociais que surgem da Rede [Internet], quando um grupo de pessoas se envolve, colabora e contribui no desenvolvimento de discussões públicas durante um tempo suficiente, com suficientes sentimentos humanos, para formar redes de relações pessoais no espaço cibernético [ciberespaço]”. A comunidade pressupõe, então, relações entre os seus membros: a interatividade.

Atualmente, as comunidades virtuais usam instrumentos tecnológicos de comunicação eficazes numa sociedade contemporânea conectada. Hartley (2007) liga a emergência das redes sociais com o surgimento dos conteúdos gerados pelo utilizador, sublinhando que a inovação, mudança e crescimento não resultam só das empresas, mas também dos consumidores organizados em redes sociais.

Gupta e Kim (2004) enumeraram diversos benefícios das comunidades virtuais sob diversas perspetivas. Numa perspetiva empresarial, estas comunidades podem ajudar a estabelecer uma marca, aumentar a procura de um produto/serviço através de uma divulgação mais eficaz dos mesmos, aumentar a confiança e conseqüente probabilidade de compra, visto que os membros de uma comunidade têm uma capacidade enorme de

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

gerar confiança através da interação e, por fim, podem constituir uma ótima fonte de *feedback* por parte dos clientes. Hernandez e Fresneda (2003), enumeram 4 fatores críticos para uma comunidade virtual de sucesso: plataforma tecnológica confiável; reconhecimento da participação dos seus membros; entusiasmo com o tópico principal da comunidade; e, declaração clara dos benefícios oferecidos aos seus membros.

É provável que as comunidade virtuais desempenhem um papel cada vez mais importante nas futuras interações pessoais e comerciais, assim como, na localização e organização de informação e conhecimento. Relativamente a estas comunidades no turismo, vários estudos demonstram que as plataformas *online* têm um papel cada vez mais importante em influenciar vendedores e compradores que valorizam cada vez mais opiniões, avaliações e referências de turistas. Hoje em dia, estes agentes de informação representam uma fonte mais realista e confiável que os próprios prestadores de serviços.

2.5.1. Impacto das Comunidades Virtuais na Gestão Hoteleira

Os turistas consultam cada vez mais plataformas *online* com avaliações dos hotéis antes de efetuarem a compra (Kim, Mattila & Baloglu, 2011). A exposição dos hotéis nesses *sites* pode contribuir para que os clientes os considerem na tomada de decisão (Vermeulen & Seegers, 2009; Jang, Prasad, & Ratchford, 2012), uma vez que todas as avaliações – positivas e negativas – tornam os consumidores mais conscientes da existência do hotel. Além disso, as avaliações aumentam o reconhecimento e melhoram a atitude do cliente perante os hotéis, especialmente perante os hotéis menos conhecidos. Na verdade, a familiaridade dos clientes com um hotel torna-os resilientes em relação às avaliações pelo que estas melhoram mais o reconhecimento nos hotéis menos conhecidos.

Andy Speight (2014) mostra que, logo depois, e quase com a mesma importância, das recomendações de família, amigos e colegas (62%), surge a Internet (61%) como fonte de inspiração para qualquer turista. Por outro lado, o recurso mais usado pelos turistas para obter informação relativa ao turismo são *sites* com avaliações de experiências anteriores (69%), seguidos das agências de viagem *online* (57%), *sites* dos operadores de viagens (56%), família e amigos (43%), revistas e panfletos (30%) e, finalmente, meios de comunicação social (24%). (Anexo II – Como obter informações turísticas?).

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Outro estudo realizado por Jonathan Barsky and Lenny Nash (2013) revela que a experiência vivida pelos clientes é o fator mais importante na escolha do hotel (51%). Em diante, segue-se a localização (48%) e o preço (42%). Com menos importância surgem os *loyalty programs* dos hotéis, as promoções e as comodidades (Anexo III - Fatores que afetam a escolha de um hotel).

Relativamente a essa experiência de viagem vivida, há 3 fases distintas no processo de formação da mesma (milano, 2010):

- Pré-experiência, construída essencialmente pelas histórias de outros turistas que são partilhadas cada vez mais através do conteúdo *online*.
- Experiência durante a estadia - hoje em dia aumentam as partilhas em tempo real através das aplicações *mobile*.
- Pós-experiência, que consistem em comentários, avaliações e relato das emoções sentidas durante a estadia.

Estas fases são a base sobre a qual os *websites* de *Travel 2.0* construíram o seu sucesso.

Um estudo efetuado pela empresa *Forrester* (2011) revela que cerca de 50% dos consumidores não reservam um quarto num hotel que não tenha avaliações *online*. Outro estudo de Amy Farley (2012) revela que pessoas que leem avaliações *online* têm 59% mais de probabilidades de efetuarem uma reserva. Segundo o estudo de Dede Mulligan (2014) aproximadamente, 50% dos viajantes globais não efetuam uma reserva sem ler avaliações *online* feitas por outros.

Por outro lado, segundo Ulrike Gretzel (2007), as avaliações disponíveis são usadas pelos turistas, essencialmente, para obter informações de onde ficar num certo destino. Seguindo-se informações relativas a onde comer, o que fazer, para onde ir e quando ir (Anexo IV – Importância das Avaliações *online* para as decisões da viagem). Um estudo de 2014, revela que as avaliações são usadas, na sua maioria, para identificar hotéis a considerar ou para reduzir as possibilidades de escolha. Em sentido inverso, os utilizadores consultam menos as avaliações com o intuito de encontrar o melhor preço para o hotel ou de confirmar a decisão final (Anexo V – Qual a razão mais comum para ler avaliações online de hotéis?).

Apesar da sua reconhecida importância, uma das temáticas mais discutidas em relação às avaliações *online* é a sua autenticidade. Alguns críticos apontam que os gestores

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

hoteleiros têm um incentivo para escrever avaliações fictícias positivas sobre as suas unidades e escrever avaliações negativas sobre as propriedades concorrentes. Porém, actualmente defende-se que cerca de 98% dos inquiridos consideram que as avaliações no *site* refletem experiências reais, e que 95% recomendariam essas avaliações a outros. Assim, mesmo que nem todas as avaliações sejam realmente autênticas, estas influenciam os consumidores e entram no *rating* pelo que devem ser consideradas. Por outro lado, muitas agências de viagens *online*, como a Booking, apenas aceitam avaliações de clientes que fizeram a reserva através da mesma.

Atualmente, o maior *site* de viagens do mundo é o TripAdvisor³ e a Booking é a maior OTA (*Online Travel Agency*) a nível mundial, pelo que a análise da reputação digital vai-se focar nestas duas fontes.

2.5.2. Booking

As OTAs desempenham um papel cada vez mais importante na indústria hoteleira e apresentam um crescimento acentuado nos últimos anos. O maior salto no número de reservas e tráfego através de OTAs ocorreu no 1º trimestre de 2014, de acordo com os dados da *TravelClick*. Segundo esta fonte, os canais *online* continuam a crescer entre os viajantes, quer em termos de turistas de lazer quer no turismo de negócio, versus os canais *offline*. A distribuição eletrónica da informação sobre quartos, preços e disponibilidade alterou os canais pelos quais os clientes efetuam reservas. O desenvolvimento mais notável é que as reservas, que eram, por norma, realizadas através de agências de viagens e de *call centers* dos hotéis, começaram a ser geradas *online* por clientes individuais e empresas, que cada vez mais usam intermediários *online*. Assim, há um sentimento geral entre os gestores hoteleiros de que os intermediários *online* de reserva, como a Booking, têm cada vez mais importância.

Numa perspetiva empresarial, há diversos fatores para o crescente uso de OTAs. A mudança nos hábitos de consumo fez com que os clientes, ao quererem efetuar reservas rapidamente e com o mínimo de esforço, utilizem cada vez mais as OTAs. Por outro lado, o efeito *Billboard* afirma que as OTAs funcionam também como uma plataforma de marketing e acabam por, indiretamente, impulsionar também as reservas feitas directamente pelo *website* do hotel. Além disso, numa perspetiva financeira de prestador de serviços, pagar comissões é melhor que ter quartos vazios e, por fim, a popularidade

³ Fonte: comScore Media Metrix para os sites do TripAdvisor, dados mundiais, Dezembro de 2014

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

de *sites* de pesquisa, como o TripAdvisor, está a aumentar, e estes apresentam uma lista dos vários preços numa variedade de OTAs.

Atualmente, a Booking (Anexo VI – Booking) é a agência de viagens *online* líder mundial em reservas de alojamento *online*. A plataforma oferece mais de 650.000 propriedades espalhadas por 212 países, e está disponível em 41 línguas. Estima-se que, por dia, sejam reservadas mais de 850.000 noites através da Booking. Várias unidades do grupo Pestana têm contractos com a mesma que se encarrega de potenciar as reservas para os respetivos hotéis.

2.5.3. *TripAdvisor*

O TripAdvisor® é, de momento, a fonte dominante em termos de avaliações *online* no sector hoteleiro, com 340 milhões de visitantes únicos mensais e mais de 225 milhões de avaliações e opiniões sobre mais de 4,9 milhões de alojamentos, restaurantes e atracões. Por outro lado, estão disponíveis na plataforma mais de 32 milhões de fotos espontâneas carregadas pelos clientes e mais de 139 novas avaliações são postadas a cada minuto. Além disso, o *site* disponibiliza acesso para as principais agências de viagens online que verificam centenas de sites para encontrar os melhores preços, incluindo *Booking.com*, *Expedia*, *Orbitz*, *Travelocity*, *hotels.com*, entre outros.

O *website* trata-se de um espaço interativo de discussão onde os membros podem partilhar opiniões, dicas e experiências de viagem, assim como, fazer perguntas sobre elas. Baseia-se no bom senso dos seus utilizadores, tanto naquilo que escrevem e questionam, como na análise que fazem do que é escrito e questionado por outros membros. Na verdade, todo o sistema se baseia na ideia de que os turistas confiam nas avaliações dos outros para planear as suas viagens, ou pelo menos podem ser ajudados favoravelmente a tomar decisões pelos outros. A maior parte da informação do *website* é gerada pelos utilizadores. Eles publicam avaliações, comentários e classificam um destino, um hotel, um restaurante, ou qualquer outro objeto relacionado com turismo. Além disso, podem adicionar elementos multimédia, como fotos, vídeos e/ou mapas.

Cada vez mais há uma maior proporção de consumidores a consultar o TripAdvisor (Anexo VII – TripAdvisor) antes de efetuar uma reserva com o hotel diretamente. Bill Carroll (2003) sugere que por cada reserva que é feita por um intermediário *online*, há um número correspondente de reservas que se baseiam numa pesquisa *online* mas são feitas através de uma agência de viagens, uma central de reservas ou no próprio hotel.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Estudos realizados pela *PhoCusWright*, sobre o TripAdvisor, revelam alguns dados curiosos e reveladores da importância do TripAdvisor:

- 67% dos inquiridos visitam o TripAdvisor algumas vezes por mês.
- 80% dos turistas focam-se nas avaliações mais recentes. A Rússia e o Japão são os únicos mercados onde os clientes preferem ler muitas avaliações (várias páginas) para ter uma opinião generalizada.
- 80% dos turistas leem pelo menos de 6 a 12 avaliações antes da reserva.
- 66% dos turistas ignoram comentários extremos quando leem avaliações.

O conteúdo do TripAdvisor influencia bastante o consumidor, estimando-se que:

- 67% dos clientes não reservam um hotel depois de lerem 1 a 3 avaliações negativas.
- 93% dos clientes são influenciados por avaliações *online*.
- 53% dos clientes não reservam num hotel sem avaliações.
- Há 3 vezes menos de probabilidade de reservar um hotel com um *rating* de 3 quando comprado com um de 4.

Assim, ao melhorar os *ratings*, e consequentemente, os *rankings* no TripAdvisor, é provável que as reservas, ocupações e receitas aumentem. Na verdade, os primeiros 30 hotéis no *ranking* encontram-se na primeira página do TripAdvisor, sendo que os primeiros 5 podem ser vistos por qualquer cliente que procure essa cidade como destino e os 3 primeiros podem incluir ofertas especiais sem nenhum custo adicional. Estima-se que hotéis no 1º lugar do *ranking* tem 56% mais de reservas diretas por mês que hotéis na 40ª posição da mesma cidade.

2.6. Reputação Digital

A reputação digital consiste na gestão e análise das informações sobre uma determinada empresa ou pessoa na internet para orientar a perceção da sua imagem na rede. Na verdade, a expressão *Online Reputation Management* encontra-se cada vez mais presente no dia-a-dia das empresas, apresentando uma especial importância no sector turístico. A junção de todas as notícias, informações em *sites* e redes sociais, comentários, fotos e todos os outros tipos de dados que circulam na Internet a respeito de uma determinada entidade formam a sua reputação digital e devem ser geridos constantemente. A grande maioria das atividades desenvolvidas pelos responsáveis de gestão da reputação de uma empresa acabam por estar relacionadas com o procurar

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

omitir e responder atempadamente aos comentários negativos que surjam fazendo com que os mesmos sejam visualizados pelo menor de pessoas possíveis.

Hoje é indispensável para qualquer empresa estar atenta ao seu relacionamento digital e estar disposta a solucionar os problemas que surgirem de modo a fortalecer a sua imagem e marca no ambiente *online*. Segundo Chris K. Anderson (2011), um dos aspetos mais intrigantes dos meios sociais é o seu potencial para mexer com os mercados dirigindo padrões de compra dos consumidores e influenciando o desempenho do alojamento.

2.6.1. Impacto da Reputação Digital na Ocupação e Preços

Mais importante que tomar consciência sobre a forma como as avaliações influenciam a reputação digital das unidades hoteleiras, é saber no que é que essa reputação se traduz em termos práticos. Importa saber se esta influencia as taxas de ocupação e os preços das unidades, ou seja, se têm um impacto direto nos resultados apresentados.

Varios analistas da industria hoteleira defendem que as avaliações dos clientes têm um impacto significativo nas taxas de conversão dos hotéis assim como nas taxas que os clientes estão dispostos a pagar. Jason Q. Freed (2014) constata que dados preços iguais, os turistas têm 3,9 vezes mais de probabilidade de escolher um hotel com scores mais elevados. Além disso, mesmo quando os preços dos hotéis com melhores score estão mais elevados, os turistas tem maior probabilidade de reservar nestes hotéis apesar de pagarem mais. Dada a abundante informação disponível *online*, é razoável assumir que os turistas não estão motivados para ler todas as avaliações disponíveis para todos os hotéis. Quando eles consultam *sites* de avaliações, como a Booking e TripAdvisor, por norma, veem o *rating* geral antes de começarem a ler alguns comentários. Para além disso, os *ratings* impactam diretamente a visibilidade da propriedade nos *sites* de avaliação dado que muitas plataformas ordenam pelo *rank* as unidades e os clientes têm menos probabilidades de percorrerem páginas onde estão os hotéis piores classificados.

Um estudo da *Cornell University*, de Chris K. Anderson (2014) revela que se um hotel subir 1 valor, numa escala de 0 a 5, o seu score médio das avaliações - *rating*, pode aumentar 11,2 % o preço e manter a mesma ocupação e quota de mercado. Além disso, uma subida de 1% no score da reputação digital de um hotel leva a uma subida 0,89% do preço médio, de 0,54% da taxa de ocupação e de 1,42% do RevPar (receita por número de quartos ocupados). Ye et al (2009) apresenta uma análise quantitativa que

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

mostra como uma melhoria de 10% nos *ratings online* pode aumentar as vendas em 4,4%. Ele também demonstrou que a variância nos *ratings* tem um impacto negativo nas vendas, ou seja, desacordo entre as avaliações é prejudicial para as reservas – um aumento de 10% na variância pode reduzir as vendas em 2,8%. Os clientes preferem hotéis com mais avaliações e menos variações entre os scores destas.

2.7. Conteúdo gerado pelo Utilizador

Os conteúdos gerados pelo utilizador constituem os dados, informações ou meios produzidos pelo público em geral, em vez de profissionais, na Internet (Arriga & Levina, 2008). Em todos os conteúdos, os clientes desempenham o papel principal, não sendo apenas os consumidores da informação mas, simultaneamente, desempenhando papéis de produtores desta. (Arriga & Levina, 2008).

Conteúdos gerados pelo utilizador têm uma importância reconhecida em todos os campos, e no turismo em particular (Akehurst, 2009). As comunidades virtuais e os conteúdos gerados pelos utilizadores continuam a crescer e a ter impacto na indústria hoteleira (Browning et al., 2013; Xiang e Gretzel, 2010). Estes conteúdos estão a alterar profundamente as dinâmicas da indústria através da força do boca-a-boca global (Laboy & Torchio, 2007). Gretzel e Yoo (2008) assumem que os conteúdos, incluindo as avaliações *online* escritas pelos turistas e publicadas nas plataformas *online*, estão a ser usados cada vez mais frequentemente para comunicar e partilhar informações relacionadas com viagens. Na verdade, os conteúdos gerados pelo consumidor permitem aos viajantes avaliarem diferentes alternativas de viagem quando estão a planear viajar e, apesar de relativamente recentes, estes conteúdos estão cada vez mais populares e influenciam cada vez os turistas (O’connor, 2008). Ademais, é reconhecido na indústria hoteleira que a influência do boca-a-boca tem um grande impacto nas reservas. Este impacto tem maior magnitude quando se trata de um boca-a-boca *online* onde o impacto tem maior alcance e é mais rápido (Fernandez-Barcala et al. 2010).

Estes conteúdos, juntamente com os sistemas de classificação dos hotéis, quando bem-desenhados, oferecem uma referência independente e de confiança sobre a qualidade das instalações e serviços do hotel, facilitando aos clientes a escolha. Estas duas componentes podem completar-se. Por um lado, enquanto as categorias dos hotéis se concentram em elementos objetivos sobre o que cada hotel fornece, as avaliações *online* têm um foco maior na perceção de serviços. Além disso, as classificações dos hotéis são

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

muitas vezes usadas pelos clientes nos mecanismos de filtragem no processo de reserva, com as avaliações dos clientes a serem usados para fazer a decisão final entre um grupo mais restrito de hotéis.

2.7.1. Importância da Análise dos Conteúdos Online

Do ponto de vista de gestão, mais importante do que saber se os hóspedes estão, ou não, satisfeitos com o serviço prestado, importa perceber quais as componentes e antecedentes desse sentimento. Segundo Woodruff (1997) os gestores precisam de perceber aquilo que os clientes valorizam e onde é que devem realmente focar a sua atenção para alcançar vantagem competitiva. Na verdade, existe um *gap* entre aquilo que os gestores consideram importante e aquilo que os hóspedes dizem ser importante na escolha e avaliação de um alojamento (Lockyer, 2005).

As avaliações *online*, feitas pelos utilizadores, têm sido amplamente consideradas um dos tipos de *consumer-generated content* que mais pode ajudar a compreender o comportamento do consumidor e conseqüentemente o desempenho de uma empresa no sector hoteleiro. (Brownin et al., 2013; Serra Cantallops and Salvi, 2014; Mauri and Minazzi, 2013; Sparks and Browning, 2011). Segundo Rob Law, estas avaliações podem fornecer aos gestores hoteleiros as condicionantes de satisfação do cliente. De acordo com vários estudos, perceber as características e serviços que os clientes valorizam é o aspeto mais importante para alcançar a satisfação dos mesmos na indústria hoteleira. As avaliações dos clientes refletem a maneira como os clientes descrevem, revivem, reconstróem e partilham as suas experiências. Como os potenciais clientes procuram esta informação para planear a suas viagens, estas avaliações podem ter um impacto enorme no processo de escolha (Gretzel and Yoo, 2008; Min et al., 2014).

Foi conceptualizado que o serviço num hotel consiste em vários níveis. O produto principal - quarto de hotel, que se refere exatamente àquilo que o cliente recebe em troca da compra que efetua. Além disso, o produto do hotel inclui também outros elementos facilitadores e de suporte que se prendem, por exemplo, com a forma como o cliente recebe a compra, as interações entre o cliente e o prestador de serviços e os outros hóspedes, assim como, as condições necessárias (receção, por exemplo) que facilitam o acesso ao produto principal e acrescentam valor aos produtos e serviços (Kotler et al., 2006). O produto do hotel pode também ser representado por um conjunto

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

de atributos que incluem serviços disponíveis, localização, condições dos quartos, preços, comidas e bebidas (F&B) imagem, segurança e marketing (Dolnicar and Otter, 2003). Assim, a satisfação do cliente pode ser vista como a avaliação da sua experiência através da interação com os mais variados serviços e atributos.

2.7.2. Importância da Análise de Interações

A experiência do cliente num hotel não depende apenas do serviço disponibilizado pelo hotel, dependendo também de vivências extra e a satisfação é suportada por uma panóplia de atividades que, com diferentes importâncias, variando de turista para turista, proporcionam uma experiência de valor positiva ou negativa. Na verdade, as diversas atividades que criam toda a experiência de valor podem ser consideradas em 3 categorias:

- *Core* para o serviço – controláveis pelo prestador de serviço – hotel, de que são exemplo quartos, serviço de pequeno-almoço, *staff*.
- Relacionadas com o serviço – Podem ou não ser controláveis pelo prestador, como o transporte para o aeroporto, a existência de espaços, como praias ou bares, aconselháveis e de fácil acesso, entre outros.
- Extra-serviço - Outras que não tem que ver com o serviço do prestador mas são essenciais para as experiências de valor do cliente.

Por atividade de valor para o cliente (*customer activity*) entende-se uma unidade comportamental discreta com um princípio e um fim identificável. As fronteiras dessas atividades são dadas pelo entendimento que cada pessoa/cliente que a efetua (ou pretende efetuar) apresenta influenciada pelo contexto social onde a desenvolve. O cliente assume, assim, um papel ativo e não é apenas recetor do serviço que a empresa lhe disponibiliza.

Schau, Muniz e Arnould (2009) realçam a importância da maneira como os indivíduos se envolvem com os outros, sugerindo que nem todos os consumidores têm a mesma motivação quando se envolvem no processo de criação de valor. Alguns indivíduos podem ver maior valor em se envolverem em determinadas atividades do que outros e irão ter preferências na maneira como interagem baseados no seu modelo mental do mundo, em particular a maneira como veem o seu papel como um recurso integrador dentro de um contexto específico. A forma como o cliente interliga as atividades que para ele criam valor sobre um dado tema ou objetivo, e que está dependente da sua

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

interpretação e compreensão subjetiva, define o seu sistema de criação de valor na sua própria vida ou num determinado negócio que está envolvido (enquanto cliente, fornecedor, ou ambos).

No caso da indústria hoteleira, que tem como base o contexto social de estadia numa unidade hoteleira, o cliente através de diversas atividades integra recursos que é a principal atividade para a criação de valor:

- Que o serviço do hotel disponibiliza e/ou que o cliente pode coproduzir com o hotel;
- Que outras entidades disponibilizam (privadas ou/e públicas)
- Que fontes privadas equacionam como amigos, família ou seus pares de trabalho
- Que o próprio desenvolve (como aquelas que o próprio desenvolve enquanto pessoa nos seus processos internos cognitivos, refletivos, filosóficos e emocionais).

Estas atividades encontram-se no domínio:

- Psicológico – querer diminuir a ansiedade e o desconhecimento sobre o futuro;
- Emocional – querer suportar os seus objetivos pessoais e garantir que eles se irão concretizar na estadia;
- Funcional – querer garantir ou saber se existem condições (essencialmente físicas) para suportar as suas experiências e objetivos;

Para melhor satisfazer um cliente, é necessário tentar conhecer/perceber quais as atividades que o cliente pretende desenvolver em determinado destino turístico. Isto porque o que um cliente tem em mente é inseparável das interações e valorizações que ele faz com objetos, pessoas e sistemas.

2.8. Big Data analytics

Nos últimos anos, o enorme crescimento das fontes e volume de dados inspirou o desenvolvimento de novas abordagens para a compreensão de fenómenos sociais/económicos numa enorme variedade de disciplinas. (Wood et al, 2013;. George et al, 2014).

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Em tecnologia de informação, o termo *Big Data* tem ganho cada vez mais destaque, referindo-se a um grande armazenamento de dados e maior velocidade de processamento e baseia-se em 5 V's: velocidade, volume, variedade, veracidade, e valor. Em 2001, o analista do sector Doug Laney articulou a definição com apenas 3 V's: Volume - cada vez há um maior volume de dados e fontes que devem ser analisados. A cada segundo imensa informação é gerada; Velocidade – segundo Gartner, velocidade significa tratar os dados com a mesma rapidez que os mesmos são produzidos; e Variedade – refere-se aos diferentes tipos de dados que podem ser usados. Estruturados ou não, os dados vêm em diversos formatos como bancos de dados tradicionais, sistemas OLAP⁴, arquivos de texto, *email*, áudio, vídeo, entre outros. Posteriormente, surgiram mais 2 V's: Veracidade – diz respeito à confiabilidade dos dados. Com muitas fontes de informação, a qualidade, rigor e exatidão da mesma é menos controlada; Valor – os dados são uteis quando é possível criar valor com eles.

O volume de dados está a ser gerado através de várias fontes como o tráfego na Internet, transações *mobile*, conteúdo gerado pelo utilizador, redes sociais e/ou conteúdos propositalmente capturados através de redes, transações comerciais, e muitos outros domínios operacionais. (George et al., 2014). Segundo Dr. Seuss, as tecnologias de informação oferecem a oportunidade de descobrir novos *insights* importantes de negócio e, podem ser vistas como um elemento diferenciador de mercado para as empresas que consideram a informação um ativo económico. Devido ao volume e à natureza não estruturada do conteúdo gerado consumidor nas comunidades virtuais, a análise de texto desempenha um papel cada vez mais importante nas grandes análises de dados (Pang and Lee, 2008).

As tecnologias de extração de dados de documentos mal estruturados constituem ferramentas importantes para lidar com diferentes tarefas de *Business Intelligence*, incluindo reputação *online*, relações públicas, analisar os pontos de vista públicos e prever tendências de mercado (Schmunk et al., 2013).

A informação é utilizada em diversas indústrias competitivas e o sector hoteleiro não é exceção. Tem-se verificado um crescente interesse na análise de dados gerados pelo utilizador para obter mais informação útil aos gestores que métodos mais convencionais não permitiam. (e.g., Ye et al., 2009a; Yang et al., 2013). A análise de um grande

⁴ *On-line Analytical Processing*

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

volume de dados constitui uma oportunidade para adquirir novos conhecimentos e reformular a nossa compreensão da indústria hoteleira que poderão ser uteis na tomada de decisão. Segundo Zheng Xianga, Zvi Schwartzb, John H. Gerdes Jr.c e Muzaffer Uysala (2015), verifica-se que a experiência e a satisfação do cliente no hotel têm sido um tema de interesse uma vez que é amplamente reconhecido que ambos contribuem para a lealdade do cliente face à marca ou/e ao operador, repetição da compra, boca-a-boca favorável e, finalmente, para uma maior rentabilidade.

2.9. Conceitos relativos ao Sector Turístico

Na tabela seguinte serão apresentados alguns conceitos relativos ao sector turístico, juntamente com a sua definição, que serão referenciados ao longo de toda a análise.

Conceito	Definição
<i>Online Travel Agencies (OTA)</i>	<i>Sites</i> que oferecem a possibilidade de planear e reservar viagens aos consumidores.
<i>Competitive Set</i>	Conceito de marketing usado para identificar o principal grupo de concorrentes de uma empresa.
<i>Average Daily Rate (ADR)</i>	Representa o preço médio por quarto ocupado pago em um determinado período de tempo.

Tabela 1 - Conceitos relativos ao Sector Turístico

3. Quadro Conceptual

Com base na revisão de literatura efetuada, neste capítulo apresenta-se de forma sintetizada as questões de investigação resultantes, que serão aplicadas ao grupo Pestana e a que se procura responder ao longo da análise.

Como se constatou no capítulo anterior, as comunidades virtuais e os conteúdos gerados pelos utilizadores continuam a crescer e têm um impacto cada vez maior na indústria hoteleira, alterando profundamente as suas dinâmicas através da força do boca-a-boca global. Os clientes começam a gerar informação por eles através da partilha de experiências, informações e opiniões, o que lhes trouxe um poder até então desconhecido, capaz de influenciar os potenciais consumidores a nível global. Além disso, os clientes deixaram de estar apenas dependentes da comunicação que vem do lado da oferta e, deste modo, tornaram-se mais informados e o negócio tornou-se mais transparente. Com a enorme quantidade de informação disponível na Internet sobre destinos de viagens, acomodações e atrações, o planeamento de viagens tornou-se uma atividade mais pessoal e feita pelos próprios turistas, em detrimento das tradicionais agências de viagens. Atualmente, parte da informação vêm de fontes oficiais como postos de turismo, mas a informação mais interessante que realmente relata experiências vividas por outros turistas pode ser encontrada nas comunidades virtuais.

A Internet surge como fonte de inspiração para um cada vez maior número de turistas e, nos dias de hoje, as plataformas *online* são cada vez mais consultadas existindo quem se recuse a efetuar reservas em unidades hoteleiras que não apresentem qualquer avaliação *online*. É necessário efetuar uma análise mais qualitativa para analisar esta nova tendência e aferir de que forma a mesma se verifica e está a afetar os resultados das unidades hoteleiras do maior grupo hoteleiro português – *Pestana Group*.

Estudos revelam que quanto maior o número de avaliações de um hotel, melhor é o seu *rating* nas plataformas *online*. Assim, inicialmente, o autor pretende responder à seguinte questão com base nos resultados do grupo Pestana:

- De que forma uma maior participação e atividade *online*, medida pelo número de comentários e avaliações nas principais comunidades virtuais para determinada unidade, se traduz numa melhor reputação digital, ou seja, *ratings* mais elevados?

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Por outro lado, muita literatura defende que os *ratings* das unidades hoteleiras nas plataformas *online* influenciam a sua procura, com impacto nas variáveis ocupação e preço. Assim, o autor procura também aferir de que forma o conteúdo gerado pelos utilizadores sobre as unidades do grupo Pestana, que constitui parte das suas reputações, se correlaciona com os seus desempenhos, em termos de ocupação e receita. O conteúdo gerado, apesar de qualitativo, pode traduzir-se numa variável quantitativa visto que para além dos comentários e informações disponibilizados, na maioria das plataformas *online* o consumidor é convidado a fazer a sua avaliação numa escala numérica definida. Procura-se responder às seguintes questões:

- Como é que o conteúdo *online* das unidades Pestana se correlaciona com o seu desempenho em termos de ocupação, isto é, como é os *ratings* e avaliações partilhadas por turistas, disponíveis nas plataformas *online*, afetam as taxas de ocupação?
- Como é que o conteúdo *online* das unidades Pestana se correlaciona com o seu desempenho em termos de preços médios praticados, isto é, como é os *ratings* e avaliações partilhados por outros turistas, disponíveis nas plataformas *online*, afetam os preços médios?

Para além disso, os conteúdos gerados *online* não só influenciam os potenciais turistas, como podem ser uma ótima fonte de feedback para a gestão hoteleira. Toda a informação disponível *online* pode transmitir novos insights importantes do negócio uma vez que permitem a aquisição de novos conhecimentos e a reformulação da compreensão da indústria. Para analisar esta informação, dado o volume e a natureza não estruturada do conteúdo gerado consumidor nas comunidades virtuais, é necessário recorrer a técnicas de análise de grandes volumes de dados.

Após a análise qualitativa, o autor pretende identificar que componentes do serviço prestado pelas unidades do grupo Pestana são mais discutidas *online*, tanto nas avaliações como na interação entre clientes, e quais aquelas que mais satisfazem os seus clientes e aquelas que devem ser encaradas com uma oportunidade de melhoria. Por fim, pretende-se definir padrões de consumo e clarificar as expectativas dos clientes e aquilo que estes desejam nas suas experiências de turismo, que possam contribuir para a prestação de um serviço os satisfaça e, se possível, os deixa maravilhados. Esta análise permite que a informação proveniente do cliente seja incorporada no processo de

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

ajustamento da proposta de valor dos hotéis aos seus clientes (cocriação de valor). Deste modo, o autor pretende responder às seguintes questões:

- Quais as componentes do serviço prestado nas unidades Pestana mais discutidas nas plataformas *online* e mais valorizadas pelos clientes?
- Quais as componentes do serviço que mais estão a satisfazer os clientes Pestana nas diversas unidades e quais aquelas onde se verificam maiores oportunidades de melhoria?
- Que padrões de consumidores se identificam nas diferentes unidades Pestana através da análise das interações destes com a gestão e/ou com outros clientes?

Visto que o conjunto de todas as notícias, informações de *sites* e redes sociais, comentários, fotos e todos os outros tipos de informações que circulam na Internet a respeito de uma determinada entidade formam a sua reputação digital, estes conteúdos devem ser geridos constantemente. Assim, caso se verifique a importância crescente da reputação digital junto dos consumidores, é do interesse de qualquer gestor hoteleiro ter as suas unidades capazes de atrair mais hóspedes nas redes com maior tráfego *online* e melhor classificadas que as unidades concorrentes. Para tal, as expectativas devem superar o valor percebido do serviço. Contudo, para além da entrega de um serviço de qualidade, há estratégias e abordagens que podem ser seguidas que tendem a melhorar a reputação digital das unidades. No final da análise, procura-se responder à questão:

- Que estratégias podem os gestores das unidades Pestana adotar para melhorar as suas reputações digitais?

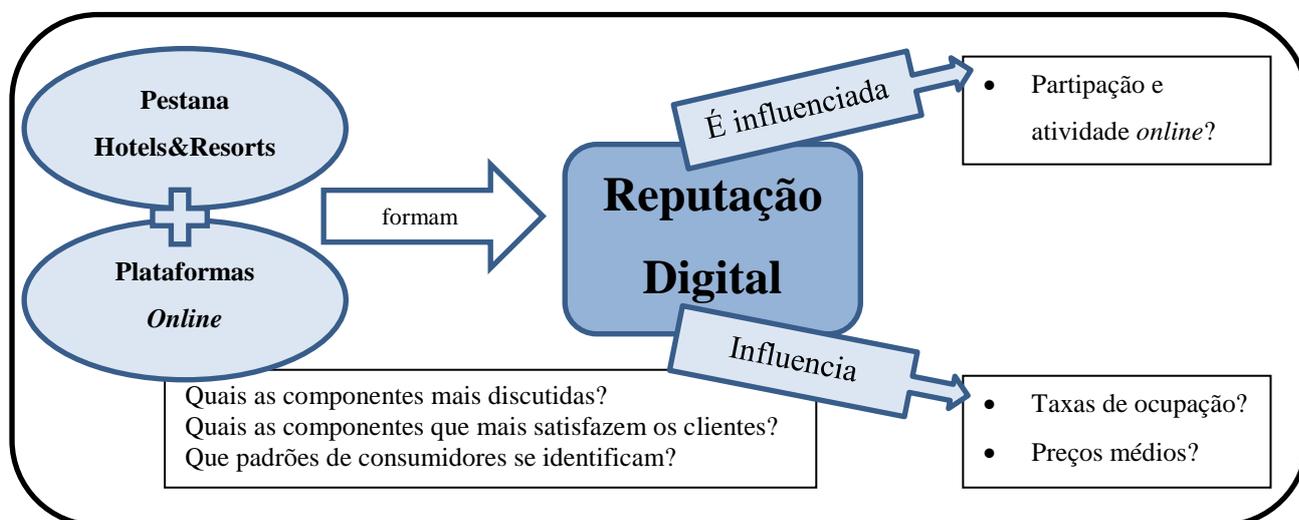


Gráfico 1 – Quadro conceitual de referência

4. Metodologia

Este capítulo 4 descreve a abordagem metodológica utilizada neste estudo. Inicia-se com uma reflexão sobre o paradigma da investigação e objetivos do estudo, seguindo-se a amostra, o método de recolha de dados utilizado e as opções metodológicas seguidas.

O conceito de metodologia dá corpo ao método e às técnicas usadas pelo investigador para descobrir a realidade em estudo (Carson et al., 2001). A metodologia pode ser definida como a base filosófica ou orientação em que a pesquisa é baseada. É importante porque fornece a base para o método de recolha de dados a ser usado (Anderson, 2009). A definição dos meios a utilizar na pesquisa fundamenta-se, por princípio, nas questões de investigação, e a opção, em termos gerais, recai entre o método qualitativo e o método quantitativo.

4.1. Paradigma de investigação e objetivos do estudo

Com o objetivo responder às questões propostas no capítulo anterior, pretende-se efetuar uma análise quantitativa que implica a recolha de um número elevado de dados relativos à população analisada. Em seguida, é efetuada uma análise qualitativa onde se pretende investigar quais os temas mais falados nas comunidades virtuais identificando aqueles que estão associadas a avaliações positivas e negativas. Posteriormente, são analisadas as interações *online* entre os clientes e a empresa e/ou outros clientes com o intuito de identificar padrões de consumo para que os hotéis ajustem a sua proposta de valor de acordo com padrões de clientes.

4.2. Dimensão da Amostra

Para realizar a análise são consideradas todas as unidades Pestana dentro do território Europeu (Anexo VIII – Unidades Presentes na Amostra). As unidades em África e América não são consideradas devido à impossibilidade, por parte do autor, em extrair a grande maioria dos dados necessários. Em suma, o estudo perfaz um total de 51 unidades, apenas 3 delas fora do território nacional – *Pestana Chelsea Bridge*, *Pestana Berlin Tiergarten* e *Pestana Arena Barcelona*.

4.2.1. Criação de Clusters

Para realizar a uma análise mais detalhada, a amostra de 51 unidades é segmentada em diversos *clusters*. *Clustering* é uma técnica de *Data Mining* para fazer agrupamentos automáticos de dados segundo seu grau de semelhança. São utilizados diversos critérios

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

de semelhança pelo autor. Em primeiro lugar a Marca – *Collection*, Pestana e Pousadas. Dentro de cada marca, posteriormente, são utilizados outros critérios como a zona/região, inventário e categoria do hotel. (Anexo IX – Criação de Clusters).

4.3. Recolha de Dados

Os dados foram extraídos de diversas fontes (Anexo X – Recolha de Dados) e incluem valores relativos ao número de avaliações acumulado para as 51 unidades em análise à data de 31 de Dezembro de 2014, ao tempo médio com que é efetuada uma reserva nas diferentes unidades, evolução do *rating* das unidades na Booking e no TripAdvisor, ocupação dos hotéis (total e por segmentos), preço médio por quarto e receita por quarto ocupado. Estes dados são recolhidos para os hotéis da amostra (unidades Pestana) e para os seus *competitive sets*. A escolha da Booking e TripAdvisor justifica-se dado que são as plataformas *online* dominantes neste sector. É impossível extrair diretamente do *sites* da Booking e TripAdvisor o histórico dos *ratings* pelo que é usado um método de cálculo para cada plataforma desta variável (Anexo XI – Cálculo dos *Ratings* das Unidades).

Numa segunda fase, realizou-se uma abordagem mais qualitativa de análise de conteúdo onde são recolhidos dados de uma análise semântica, em que o autor se foca em cerca de 80 conceitos e, extrai a frequência com que cada um deles é mencionado nas plataformas *online* Booking e TripAdvisor, assim como, se as menções são positivas ou negativas com o objetivo de analisar quais as temáticas mais evidenciadas pelos turistas e aferir se os mesmos estão satisfeitos com determinados aspetos específicos das experiências vividas nas unidades Pestana. Por fim, são recolhidos diretamente do TripAdvisor as interações entre turistas e *peers* e/ou prestador de serviço.

4.4. Tratamento dos dados

Com o propósito de efetuar uma análise completa de toda a informação recolhida foram utilizados diversos meios para o tratamento estatístico dos dados. Os principais *softwares* utilizados foram o Excel e o SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Os outputs construídos, sobre os quais recaiu a análise, assumiram a forma de tabelas, gráficos e resumos de vários indicadores estatísticos.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

4.5. Método

Para aferir se o maior número de avaliações se traduz em melhores *ratings* nas comunidades virtuais e nas unidades Pestana, o autor, após obter os dados de ambas as variáveis, recorre a gráficos de dispersão. Os gráficos de dispersão são representações de duas ou mais variáveis que são organizadas num gráfico, uma em função da outra. A mesma metodologia é usada para analisar de que forma os *ratings* das unidades das marcas *Collection* e Pestana, afetam as taxas de ocupação e os preços médios. No caso das pousadas, a abordagem utilizada é distinta. Dada a grande expressão dos vouchers, é analisado, através de um gráfico de dispersão, se as unidades com melhores *ratings* correspondem àquelas que os clientes mais escolhem para usufruir dos seus vouchers *Check-in*, *Premium Check-In* e *Luxury* – vouchers relativos a alojamento onde o cliente, de uma lista de pousadas, pode optar por qualquer uma sem diferença de custos.

Por outro lado, para melhor compreender se a reputação digital afeta diretamente o desempenho de cada hotel, o autor procura analisar se a evolução dos *ratings* das diversas unidades se correlaciona com a evolução das taxas de ocupação e preços médios. Este cálculo é feito individualmente para cada unidade e para cada uma é descontado o tempo médio de antecedência com que os clientes efetuam a reserva dado que é nesse momento que eles escolhem onde se alojar, e não quando efetuam o *check-in*. Relativamente às taxas de ocupação, além do total de ocupação do hotel, são analisadas correlações para segmentos específicos que podem estar mais suscetíveis às informações contidas no ciberespaço, que criam as reputações digitais de que são exemplos os segmentos *contracted* e *directs* (Anexo XII – Segmentação de Clientes). Por outro lado, através dos Indexes, são incorporados dados da concorrência. Os resultados obtidos são analisados de acordo com os diversos *clusters* criados.

Por fim, para a análise de conteúdo, recorre-se a cerca de 80 conceitos onde se analisa a frequência com que cada um é referido nas comunidades virtuais, Booking e TripAdvisor, e se a referência é feita como algo positivo ou negativo. Cada conceito será alocado a uma de 8 categorias criadas, cada uma abrangendo uma componente do hotel. Assim, analisa-se a frequência com que cada componente é falada e o grau de satisfação com as mesmas. Por último, são analisadas as interações presentes nas comunidades virtuais para definir alguns padrões de clientes e estratégias a adotar perante cada um deles.

5. Análise dos Resultados

Uma vez identificadas as questões que o investigador pretende responder na análise e definida a metodologia adotada, neste capítulo o autor apresenta e analisa os resultados obtidos.

5.1. Análise do N° de Avaliações vs *Rating*

Uma das questões com que muitos gestores hoteleiros se deparam atualmente é a forma como o número de avaliações influencia o *rating* dos hotéis nas plataformas *online*. Esta questão é pertinente visto que é do interesse dos gestores hoteleiros saber se se devem ou não procurar expor cada vez mais as unidades no mundo *online* e ambicionar um maior número de avaliações e comentários.

De um modo geral, acredita-se que o número de avaliações impacta favoravelmente os *ratings* das unidades. Santiago Melián-González, Jacques Bulchand-Gidumal e Beatriz González López-Valcárcel (2013) revelam que quanto maior o número de avaliações de um hotel numa determinada plataforma *online*, mais alta a pontuação do hotel nessa plataforma. Há vários motivos que o justificam. A falta de informação disponível que conduz a um maior *gap* entre as expectativas do cliente e a experiência vivida e esse *gap* pode conduzir a avaliações mais negativas. Por outro lado, o *feedback* é o ponto partida para melhorar o serviço dos futuros hóspedes e, hotéis com poucas avaliações acabam por ter pouco *feedback* para identificar pontos de melhoria nos serviços prestados. O estudo revela que à medida que o número de avaliações aumenta, a pontuação das avaliações tende a ser mais positiva e que mais avaliações significam pontuações mais precisas – as pontuações finais tendem a aproximar-se da pontuação média.

Assim, o autor analisa se esta realidade também acontece nas unidades Pestana, para as plataformas *online* com maior expressão – Booking e TripAdvisor. Para tal, compara as diversas unidades e verifica se aquelas que apresentam um maior número de avaliações, na Booking e TripAdvisor, são aquelas que apresentam também os melhores *ratings*. Numa primeira fase, a análise realiza-se nas unidades da marca Pousadas, unidades mais pequenas e com menor volume de informação *online* e, posteriormente, nas unidades das marcas *Collection* e Pestana, em simultâneo.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: Pestana Group

5.1.1. Marca Pousadas

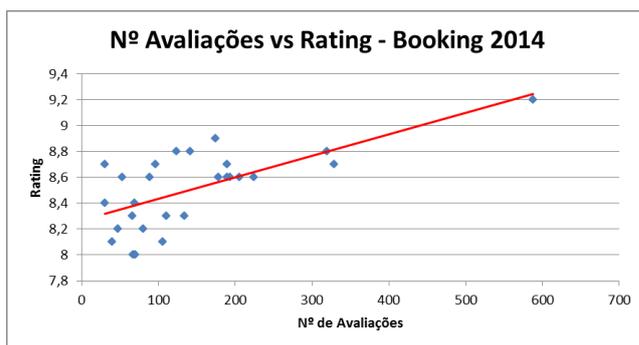


Gráfico 2 - Pousadas – Nº Avaliações vs Rating Booking

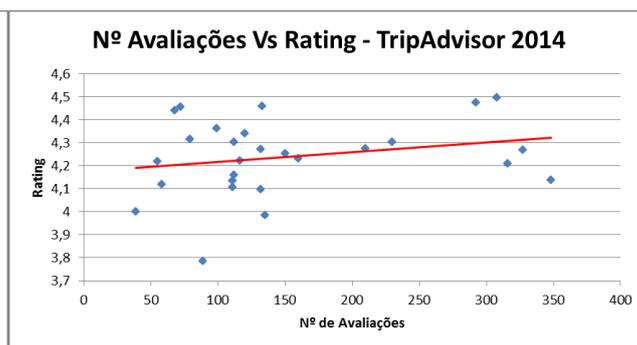


Gráfico 3 - Pousadas – Nº Avaliações vs Rating TripAdvisor

No caso das Pousadas, como se pode verificar no gráfico de dispersão 2, ao comparar o total de avaliações acumuladas e disponíveis no *site* pelas diferentes Pousadas no final do ano de 2014 e o *rating* na Booking nessa data, há uma tendência clara (*trendline* positiva e inclinada) no sentido de quanto maior o número de avaliações, melhor o *rating* dessa unidade. As unidades com maior volume de avaliações são aquelas que apresentam um *rating* mais elevado e vice-versa. Destaque para a Pousada de Viseu, que apresenta um número de avaliações substancialmente superior às restantes Pousadas e, além disso, é a única Pousada Pestana que apresentava, no final de 2014, uma classificação geral, na Booking, superior a 9 (escala de 0 a 10). No caso do TripAdvisor, (gráfico 3) verifica-se a mesma tendência, ainda que com menor evidência - *trendline* positiva mas menos inclinada. As duas unidades com melhor *rating* – Pousada de Guimarães e Pousada de Viseu, estão no top 5 das unidades com mais avaliações.

5.1.2. Marca Collection e Pestana

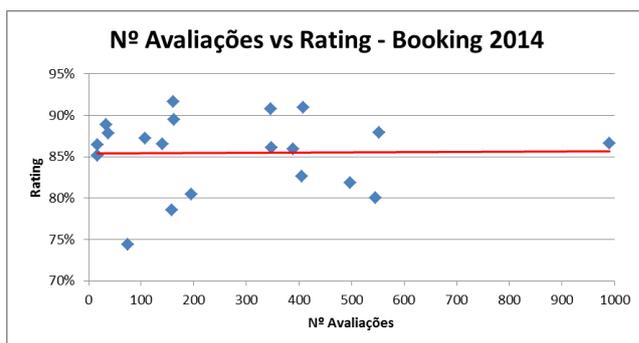


Gráfico 4 - Pestana&Collection – Nº Avaliações vs Rating Booking

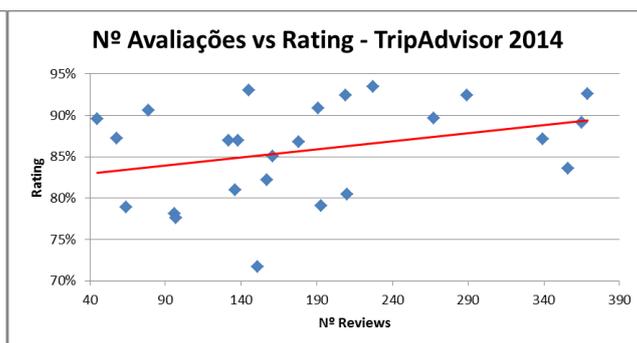


Gráfico 5 - Pestana&Collection – Nº Avaliações vs Rating TripAdvisor

Ao comparar o número total de avaliações disponíveis nas plataformas *online* Booking e TripAdvisor dos hotéis considerados, com o respetivo *rating* no final do ano de 2014, vemos que há uma relação positiva entre estas variáveis- ambas as *trendlines* têm

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

declive positivo. Ao contrário do que se verifica na marca Pousadas, esta tendência é maior no TripAdvisor que na Booking. Na Booking, rede onde as avaliações são removidas após ano e meio da sua publicação, esta relação não é tão clara. Contudo, no TripAdvisor, que acumula o total de avaliações feitas, nota-se, com alguma clarividência, que as unidades que apresentam mais avaliações estão melhor classificadas.

Esta informação leva-nos a concluir que as unidades com maior atividade e participação *online*, que se traduz num maior volume de avaliações, tendem a ter uma reputação digital melhor, o que poderá justificar, por parte das unidades, uma maior aposta nas comunidades virtuais e na exposição *online* para obter *ratings* capazes de superar os da concorrência. Ao ter *ratings* superiores aos da concorrência, as unidades ganham maior visibilidade, e o hotel fica mais exposto aos potenciais clientes.

5.2. Impacto da Reputação Digital nas taxas de Ocupação e Preços

Como descrito na revisão de literatura, actualmente afirma-se que os *ratings* das unidades hoteleiras influenciam diretamente o desempenho das mesmas, quer em termos de taxas de ocupação como em preços médios. Assim, o investigador analisa, em seguida, analisa como é que esta realidade se verifica no Grupo Pestana. No caso das Pousadas, dado o menor volume de informação nas plataformas *online* e a menor frequência com que as avaliações são feitas, a abordagem é distinta da abordagem utilizada nas unidades da marca Pestana e *Collection*.

5.2.1. Análise Marca Pousadas

Análise *Rating* vs Utilização dos vouchers

Os vouchers são um produto Pestana com enorme procura em Portugal, especialmente na época natalícia (Anexo XIII – Vouchers Pousadas). Nesta análise, dado que o cliente é livre de escolher a unidade onde pretende usufruir o voucher, o investigador analisa se a reputação digital das unidades à escolha, medida através do *rating* das unidades na Booking e TripAdvisor, influencia essa tomada de decisão. Assim, para os 3 tipos de voucher (em separado dadas as restrições de utilização de cada um), o autor investiga se as unidades com melhores classificações nas plataformas *online* são, ou não, as unidades mais escolhidas pelos clientes para usufruto do voucher.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: Pestana Group

Vouchers Check-In

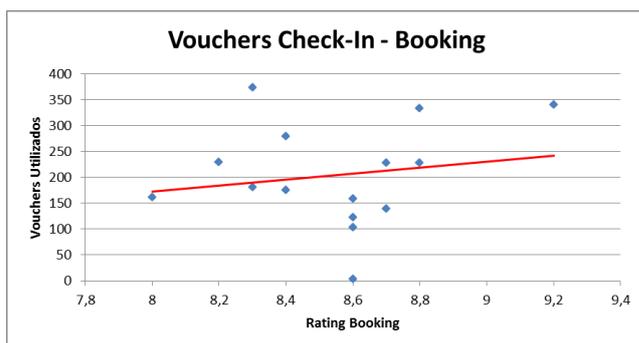


Gráfico 6 - Rating Booking vs Ut. Vouchers Check-in

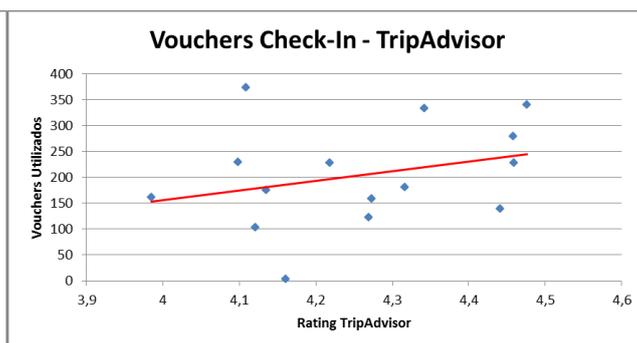


Gráfico 7 - Rating TripAdvisor vs Ut. Vouchers Check-in

Nos vouchers *Check-In*, vouchers válidos por uma noite em algumas Pousadas da rede, assiste-se a uma tendência por parte do consumidor em se hospedar nas unidades que apresentam melhor classificação geral nas plataformas *online*, ou seja, que apresentam uma reputação *online* melhor. Através da análise dos gráficos 6 e 7 vemos que, tanto na Booking como no TripAdvisor, os consumidores preferem as unidades que apresentam melhor *rating* (*trendlines* positivas nos dois gráficos), usufruindo do voucher com menor frequência nas Pousadas com piores classificações. Esta tendência está mais presente no TripAdvisor, dado que a *trendline* apresenta um declive superior, ainda que seja muito semelhante entre as duas plataformas *online*.

Vouchers Premium Check-In

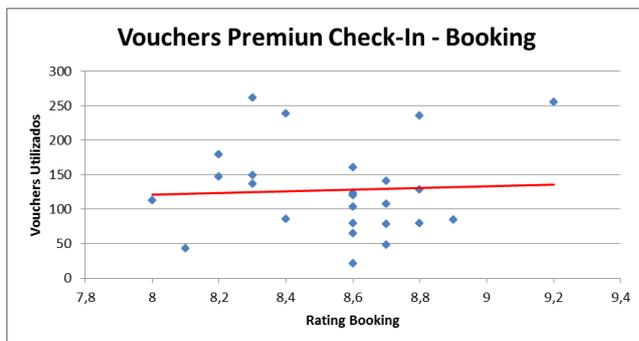


Gráfico 8 - Rating Booking vs Ut. Vouchers Premium Check-in

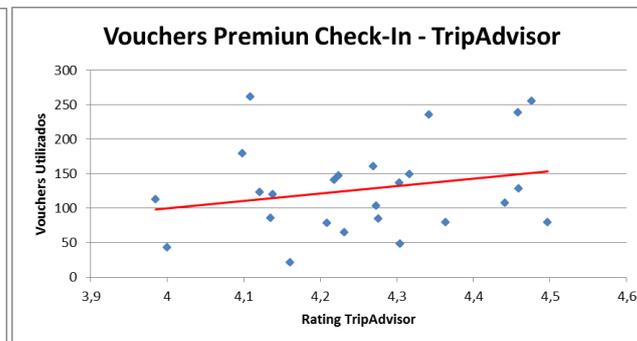


Gráfico 9 - Rating TripAdvisor vs Ut. Vouchers Premium Check-in

No caso dos vouchers *Premium Check-In*, é permitida a estadia de duas noites em algumas Pousadas e apenas uma noite noutras Pousadas de maior qualidade, ou seja, naquelas onde os serviços prestados, o espaço físico e a qualidade, em geral, são melhores. Apesar desta limitação, que poderia encaminhar mais hóspedes para as unidades de pior qualidade, que podem corresponder, ou não, às que têm piores classificações – as classificações dependem essencialmente das expectativas criadas, a situação é idêntica à verificada nos vouchers *Check-In*. Mais uma vez, há uma tendência

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

por parte dos utilizadores do voucher em utilizá-lo nas unidades que apresentam melhores *ratings*, tanto na Booking como no TripAdvisor, uma vez que, como se pode ver graficamente (gráficos 8 e 9), existe uma *trendline* positiva entre as variáveis *rating* e número vouchers utilizados, para as Pousadas consideradas. No TripAdvisor, novamente, esta tendência é superior (segmento de reta mais inclinado).

Vouchers *Luxury*

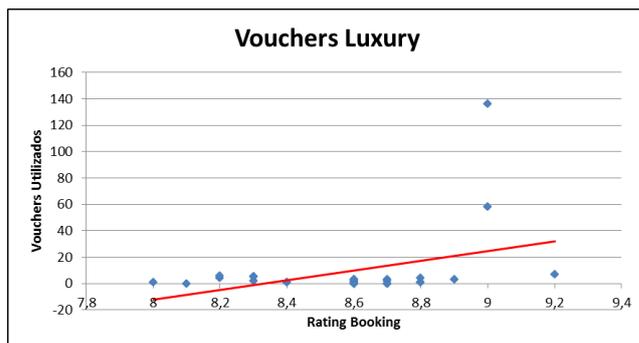


Gráfico 10 - *Rating Booking vs Ut. Vouchers Luxury*

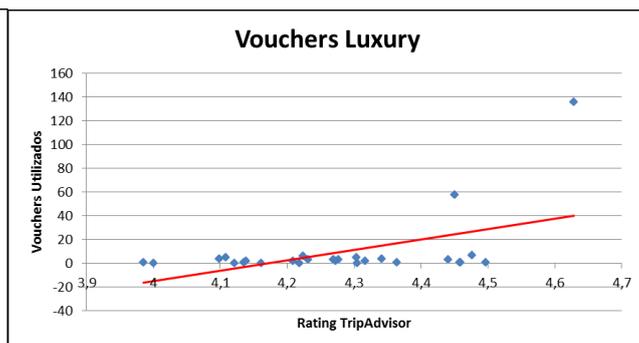


Gráfico 11 - *Rating TripAdvisor vs Ut. Vouchers Luxury*

No caso dos vouchers *Luxury*, a sua utilização engloba, para além das Pousadas de Portugal, as unidades da marca *Collection*. Assim, nesta análise são consideradas também a Pousada da Cidadela de Cascais e a Pousada do Freixo no Porto. Estas duas unidades, por serem *Collection*, de uma qualidade superior e por apenas estarem disponíveis neste tipo de vouchers, apresentam uma taxa de utilização de vouchers muito superior às restantes unidades, como se pode ver nos gráficos onde existem 2 *outliers* que lhes correspondem. Por outro lado, muitas Pousadas apresentam uma taxa de utilização destes vouchers muito reduzida, o que indica que, apesar de ser permitido, os consumidores não pretendem “desperdiçar” um voucher *Luxury* em unidades de qualidade inferior quando poderiam ir para estas com outro voucher bastante mais barato.

Novamente, também para os vouchers *Luxury*, e como se pode ver pelos gráficos 10 e 11, existe uma tendência por parte dos utilizadores em usufruírem dos vouchers nas unidades com reputações *online* mais fortes. Na verdade, tanto para a Booking como TripAdvisor, existe uma tendência (*trendlines* positivas) para a utilização dos vouchers nas unidades com melhor *rating*. Novamente, no caso do TripAdvisor, esta tendência é mais acentuada (*trendline* mais inclinada, ou seja, com maior declive).

Assim, podemos concluir que a reputação *online* pode ser um fator que influencia os consumidores no processo de escolha entre as diversas unidades. Na verdade, ao

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

depararem-se com um voucher que lhes permite hospedagem numa unidade à escolha, o comportamento normal dos clientes é procurar informação sobre as opções disponíveis. Deste modo, a reputação das mesmas nas comunidades virtuais, que engloba as avaliações existentes, os *ratings* e toda a informação *online* sobre as unidades, como se pode constatar na análise efetuada, é um fator que se correlaciona com a escolha. Por outro lado, o TripAdvisor tem maior impacto o que acaba por ser um resultado pouco surpreendente visto que é o *site* mais procurado pelos turistas quando procuram algumas informações sobre os hotéis e o mesmo funciona mais como consulta de informação enquanto a Booking, sendo uma OTA, se destina mais a efetuar reservas, o que neste caso não se aplica dado que os clientes que têm o voucher fazem a reserva diretamente através de canais Pestana.

5.2.2. Análise Marca Collection e Pestana

Na análise seguinte, em detrimento das Pousadas são consideradas as unidades Pestana, da amostra considerada, pertencentes às marcas *Collection* e *Pestana*, ou seja, unidades de maiores dimensões e estratégias diferentes.

Análise do Rating vs Ocupação

Nesta análise, pretende-se averiguar como é que o *rating* das diferentes unidades afeta as suas taxas de ocupação. Por outras palavras, o investigador averigua se as unidades com melhores reputações digitais correspondem àquelas onde se registam taxas de ocupação mais elevadas. A análise é feita com dados relativos ao ano de 2014, comparando a taxa de ocupação média durante o ano e *rating* verificado no final deste, nas plataformas *online* Booking e TripAdvisor.

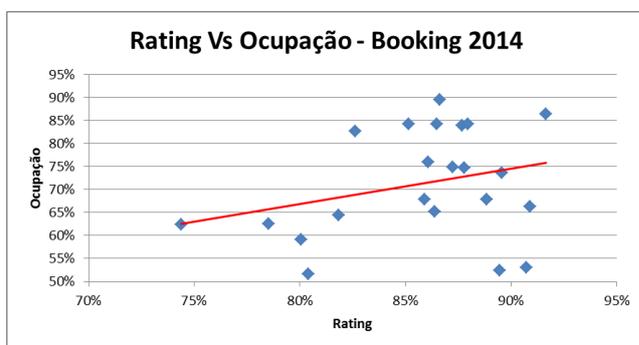


Gráfico 4 - *Rating* Booking vs Ocupação

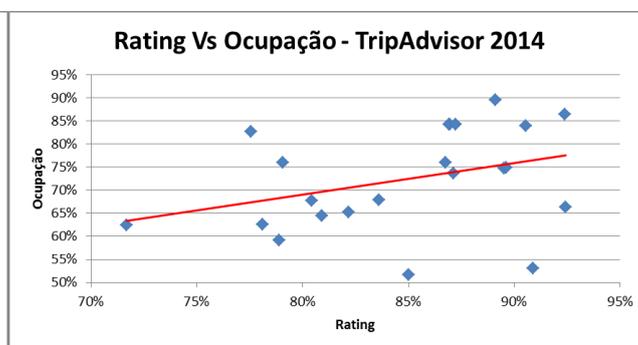


Gráfico 5 - *Rating* TripAdvisor vs Ocupação

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Ao comparar as duas variáveis num gráfico de dispersão (gráficos 12 e 13), vemos que, tanto na Booking como no TripAdvisor, as unidades com melhor *rating* apresentam taxas de ocupação superiores. Como se pode ver graficamente, para as duas plataformas *online*, as *trendlines* apresentam um declive positivo. Assim, conclui-se que a reputação digital pode, entre muitos outros, ser um fator importante e capaz de influenciar o processo de escolha dos consumidores.

Análise Rating vs Preços Médios

Para a sustentabilidade de um grupo hoteleiro, tão ou mais importante que a taxa de ocupação de um hotel, são os preços médios praticados. Na verdade, ter um hotel cheio não significa necessariamente resultados financeiros positivos. Os preços médios praticados, mencionados como ADR (Average Daily Rate), também afetam os resultados e o desempenho geral das unidades. O ADR médio representa o preço médio pago por quarto ocupado num determinado período de tempo.

Num mercado competitivo, os preços resultam da oferta disponível e da procura. Nesta análise, o autor averigua como é que a reputação *online* das unidades Pestana afeta a sua

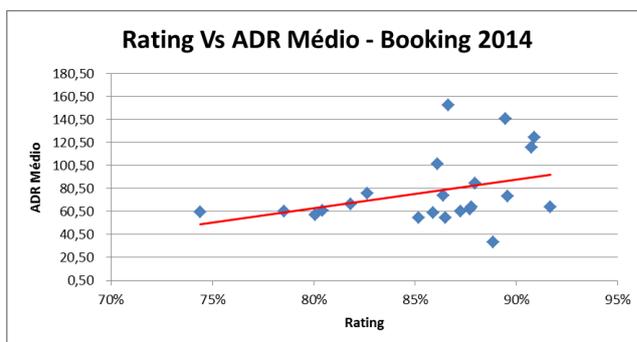


Gráfico 14 - Rating Booking vs Preços Médios

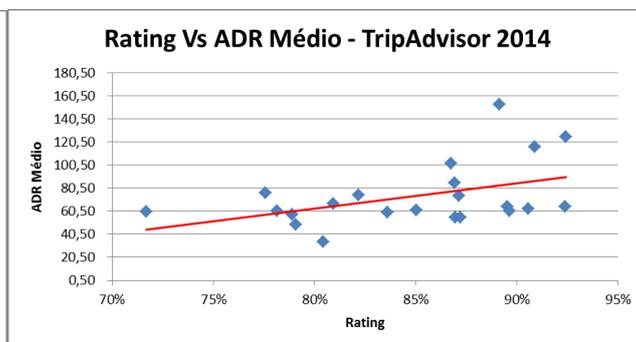


Gráfico 15 - Rating TripAdvisor vs Preços Médios

procura e, conseqüentemente, se os preços médios – ADR médio, são superiores nas unidades que apresentam melhores reputações *online*. Para tal, o investigador compara os *ratings* no final de 2014 das unidades analisadas, na Booking e TripAdvisor, com os preços médios registados nestas, ao longo do ano de 2014.

Como se pode ver através dos gráficos apresentados (gráfico 14 e 15), no que concerne aos preços médios, a tendência verificada nas ocupações mantém-se. Ao comparar o *rating* com o ADR médio das unidades em estudo, verificamos que, mais uma vez, as unidades melhor classificadas nas redes sociais são aquelas que praticaram preços mais elevados durante o ano de 2014. Assim, e dado que os preços dependem positivamente

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

da procura, sendo maiores quando a procura aumenta, podemos concluir que as unidades com melhores índices de reputação *online* são as mais procuradas pelos hóspedes e, conseqüentemente, as que geram mais receita. Esta afirmação é válida tanto para a reputação ao nível da Booking como do TripAdvisor.

5.3. Análise da influência da reputação digital ao longo do tempo

Nesta secção, pretende-se averiguar de que forma a evolução da reputação digital ao longo do ano de 2014, através da análise do *rating* mensal das unidades Pestana e respetivos *competitive sets* nas plataformas *online* Booking e TripAdvisor, se correlaciona com a evolução ao longo do tempo das ocupações, preços médios e, conseqüentemente, receitas dos hotéis.

5.3.1. Antecedência de Reserva

Toda a análise é feita tendo em consideração o tempo de antecedência médio, por unidade, com que os clientes efetuam a reserva, uma vez que os *ratings* podem influenciar o consumidor no processo de escolha do hotel, ou seja, quando este efetua a reserva, e não no momento do *check-in*, quando este chega ao hotel. Como se pode verificar no Anexo XIV – Tempo médio de antecedência de reserva, em média, nas unidades Pestana a reserva é efetuada com um mês de antecedência, 44 dias mais especificamente. Contudo, há alguma variância entre as diversas unidades visto que, em média, no *Pestana Palms Aparthotel*, os clientes reservam com 117 dias de antecedência enquanto que no *Pestana Sintra* essa média é de apenas 16 dias.

5.3.2. Evolução Ratings vs Evolução das Taxas de Ocupação

Numa fase inicial, o autor estuda as correlações entre a evolução dos *ratings* nas plataformas *online* Booking e TripAdvisor e as taxas de ocupação médias, verificadas mensalmente, nas unidades Pestana. Aqui, para além de se considerar a ocupação total do hotel, o autor irá também acompanhar a evolução da ocupação para os segmentos *contracted* e *directs*.

Dado que o segmento *contracted* corresponde aos clientes que efetuam a reserva através de agências de viagens ou operadores turísticos, onde estão incluídas as chamadas OTAs, de que é exemplo a Booking, faz todo o sentido ver de que forma os rankings influenciam a ocupação neste segmento específico, assim como, a ocupação no total. Por outro lado, atualmente, o TripAdvisor não permite que se efetuem reservas através do *site*. Esta opção é muito recente, através do *TripConnect*, mas trata-se de uma

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

aplicação paga e que ainda está numa fase muito embrionária, não existindo de momento para as unidades do Grupo Pestana. Contudo, o *site* apresenta diversas tarifas disponíveis através de outras agências de viagens *online* (*booking, expedia, agoda.com, hotels.com, edreams*, entre outros), onde o utilizador consulta ainda no *site* os preços disponíveis e, ao selecionar um, abre uma nova janela para a página de reservas destes. Assim, é pertinente analisar se a evolução mensal do *rating* do TripAdvisor afeta a ocupação média do segmento *contracted* nos hotéis. Além disso, hoje em dia, um comportamento muito habitual nos turistas passa por analisar os vários hotéis no TripAdvisor, tomar a decisão em relação ao destino da viagem e escolha do alojamento e, posteriormente, efetuar a reserva diretamente com o hotel, pois assim evitam pagar comissões às agências de viagem, sejam elas *online* ou não. Numa perspetiva empresarial, estes clientes (segmento *Directs*) são, por norma, os mais rentáveis visto que reservam diretamente através dos canais de reserva próprios de cada hotel e, assim, não são pagas comissões extra nem há quaisquer descontos que, muitas vezes, são efetuados quando se tratam de grupos. Deste modo, no caso do TripAdvisor serão calculadas as correlações, para além da ocupação total, com as ocupações específicas nos segmentos de mercado *contracted* e *directs*.

5.3.2.1. *Rating Booking vs Ocupação Média no Segmento Contracted*

Rating Booking - Total Ocupação Contracted	Geral	Marca		Zona				Categoria		Inventário		
		Collection	Pestana	Algarve	Lisboa e Outros	Madeira	Resto Europa	4 Estrelas	5 Estrelas	Pequena Dimensão	Dimensão Média	Grande Dimensão
Nº de Hotéis	18	4	14	5	6	5	2	11	7	5	8	5
Nº de Hotéis c/ correlação Positiva	12	3	9	2	4	5	1	7	5	5	3	4
Média	0,05	0,06	0,05	- 0,03	0,10	0,24	- 0,35	0,01	0,12	0,24	- 0,16	0,19
Desvio Padrão	0,35	0,31	0,36	0,41	0,28	0,13	0,38	0,36	0,32	0,14	0,41	0,19

Tabela 2 – *Rating Booking vs ocupação do segmento Contracted*

Ao analisar a evolução do *rating* na Booking com a ocupação média do segmento *Contracted*, considerando o tempo de antecedência de reserva médio para todas as unidades separadamente, vemos que embora existam hotéis em que a correlação é nula ou negativa, 67% (12 dos 18 hotéis considerados) destes apresentam uma correlação positiva entre ambas as variáveis (correlação média de 0,05), o que indica que, caso o *rating* aumente, há uma tendência para aumentar também as reservas e, consequentemente, a ocupação futura deste segmento nos hotéis. Alguns hotéis apresentam correlações moderadamente fortes, superiores a 0,4.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: Pestana Group

Quanto aos *clusters* criados, destaque para os hotéis da zona da Madeira onde todos apresentam uma correlação positiva e a média de correlações é de 0,24. Isto indica que, neste arquipélago, a ocupação do segmento *contracted* nos hotéis está dependente das suas reputações na Booking e do conteúdo das avaliações disponíveis no *site*. Por outro lado, os hotéis de pequena dimensão também apresentam uma correlação média de 0,24 e, tal como na Madeira, todos eles apresentam correlação positiva pelo que o conteúdo presente na Booking afeta as taxas de ocupação deste segmento nestes hotéis. Isto pode ser explicado pelo facto de, uma vez que têm menor número de quartos, as taxas de ocupação estão mais suscetíveis a variações (uma reserva tem maior peso na taxa de ocupação) e uma reserva através da Booking têm maior impacto na taxa de ocupação do segmento.

Index Rating Booking - Ocupações Total Contracted	Geral	Marca		Zona				Categoria		Inventário		
		Collection	Pestana	Algarve	Lisboa e Outros	Madeira	Resto Europa	4 Estrelas	5 Estrelas	Pequena Dimensão	Dimensão Média	Grande Dimensão
Nº de Hotéis	18	4	14	5	6	5	2	11	7	5	8	5
Nº de Hotéis c/ correlação Positiva	11	3	8	2	3	5	1	5	6	4	3	4
Média	0,04	0,14	0,01	0,07	0,07	0,26	0,33	0,07	0,22	0,19	0,12	0,15
Desvio Padrão	0,32	0,28	0,33	0,35	0,25	0,12	0,33	0,32	0,25	0,18	0,35	0,27

Tabela 3 – *Índex rating Booking vs ocupação do segmento Contracted*

O *Índex* do *rating* trata-se de um índice que nos permite integrar dados da concorrência na análise. É calculado pela divisão do *rating* da unidade Pestana pelo *rating* médio das unidades definidas como *competitive set* dessa mesma unidade. Se o *Índex* for superior a 100%, o *rating* do hotel Pestana é superior à média de *ratings* das unidades do seu *competitive set*, se for inferior a 100% é porque é menor.

Neste caso, vimos que 11 dos 18 hotéis considerados apresentam uma correlação positiva entre a evolução do *Índex* e a evolução da taxa de ocupação do segmento *contracted*, sendo a média de 0,04, e metade dos hotéis apresentam correlação superior a 0,11 (mediana de 0,11) num máximo de 0,47. Assim, conclui-se que existe alguma influência dos *ratings* da concorrência no desempenho dos hotéis o que reforça a ideia que a reputação digital pode, cada vez mais, ser um fator diferenciador e constituir uma excelente aposta por parte dos gestores hoteleiros para atingir melhores resultados que os concorrentes.

É de realçar novamente os hotéis da Madeira, zona onde a concorrência e a concentração de hotéis são enormes, em que todos os hotéis analisados apresentam correlações positivas e a média das correlações é de 0,26. Assim, nesta zona, os *ratings*,

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: Pestana Group

tanto absoluto como relativo (em comparação aos da concorrência), influenciam as reservas e as taxas de ocupação no segmento em análise. Nos hotéis de 5 estrelas, a correlação média de 0,22 também é indicativa de uma influência por parte dos *ratings*, sendo que 6 dos 7 hotéis considerados apresentam valores positivos. Por fim, tanto os hotéis de pequena como de grande dimensão apresentam médias, 0,19 e 0,15 respetivamente, indicativas de um relação entre o *rating* e ocupação do segmento *contracted*, com 80% dos hotéis, para ambos os casos, a registarem correlações positivas.

5.3.2.2. Rating Booking vs Ocupação Média Total

Rating Booking - Ocupações Total	Geral	Marca		Zona				Categoria		Inventário		
		Collection	Pestana	Algarve	Lisboa e Outros	Madeira	Resto Europa	4 Estrelas	5 Estrelas	Pequena Dimensão	Dimensão Média	Grande Dimensão
Nº de Hotéis	18	4	14	5	6	5	2	11	7	5	8	5
Nº de Hotéis c/ correlação Positiva	9	1	8	2	3	4	0	5	4	4	2	3
Média	0,05	- 0,10	0,09	- 0,06	0,03	0,25	- 0,12	0,05	0,05	0,22	- 0,13	0,16
Desvio Padrão	0,30	0,23	0,31	0,38	0,27	0,15	0,01	0,31	0,29	0,16	0,32	0,20

Tabela 4 – Rating Booking vs ocupação total

Ao realizar a mesma análise mas para o total de ocupações, e não só para o segmento *contracted*, o cenário altera-se um pouco. Em apenas metade dos hotéis existe uma correlação positiva entre a evolução mensal das variáveis *rating* na Booking e taxa de ocupação total, considerando o tempo de antecedência de reserva. Contudo, considerando todos os hotéis, a correlação média mantém-se positiva, ainda que existam dois hotéis *outliers* que apresentam correlações bastante negativas (-0,69 e -0,47). Por outro lado, também há hotéis com correlações elevadas (superiores a 0,4).

Quanto aos *clusters* criados, nos hotéis na Europa a ocupação do hotel não apresenta qualquer correlação positiva com os *ratings* na Booking, sendo que na Madeira, mais uma vez, há uma relação relativamente forte, com média de 0,25. Novamente, destaque para os hotéis de pequenas e grandes dimensões cujas ocupações totais parecem depender, entre outros fatores, das avaliações na Booking e da reputação digital nesta plataforma *online*.

Index Rating Booking - Ocupações Total	Geral	Marca		Zona				Categoria		Inventário		
		Collection	Pestana	Algarve	Lisboa e Outros	Madeira	Resto Europa	4 Estrelas	5 Estrelas	Pequena Dimensão	Dimensão Média	Grande Dimensão
Nº de Hotéis	18	4	14	5	6	5	2	11	7	5	8	5
Nº de Hotéis c/ correlação Positiva	11	3	8	2	4	5	0	5	6	4	4	3
Média	0,04	0,00	0,05	- 0,12	- 0,01	0,30	- 0,07	- 0,04	0,15	0,16	- 0,11	0,15
Desvio Padrão	0,28	0,22	0,30	0,35	0,18	0,15	0,03	0,28	0,25	0,26	0,23	0,27

Tabela 5 – Index rating Booking vs ocupação total

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Relativamente ao comportamento entre o *Índex* do *rating* na Booking e o total de ocupação, vemos que para a maioria dos hotéis há uma relação positiva (11 num total de 18) e mais uma vez, todos os hotéis da Madeira estão incluídos nestes 11 o que nos leva a concluir que, para este segmento de mercado os *ratings* na Booking têm bastante influência pelo que, os diretores destas unidades, principalmente, devem ter especial cuidado com a reputação dos hotéis nesta plataforma *online*. A correlação média dos hotéis desta zona, entre estas duas variáveis, é de 0,3, valor suficientemente expressivo e indicativo de uma correlação. Por outro lado, os hotéis de 5 estrelas também parecem estar mais dependentes do *rating* na Booking, assim como, os hotéis de menores dimensão e de maiores, visto que 6 em 7 hotéis, 4 em 5 e 5 em 3, respetivamente, têm correlações positivas com médias de 0,15, 0,16 e 0,15.

Rating Booking - Index Ocupação	Geral	Marca		Zona				Categoria		Inventário		
		Collection	Pestana	Algarve	Lisboa e Outros	Madeira	Resto Europa	4 Estrelas	5 Estrelas	Pequena Dimensão	Dimensão Média	Grande Dimensão
Nº de Hotéis	18	4	14	5	6	5	2	11	7	5	8	5
Nº de Hotéis c/ correlação Positiva	10	2	8	4	4	1	1	6	4	2	4	4
Média	0,04	- 0,03	0,06	0,12	0,15	- 0,06	- 0,21	- 0,01	0,13	- 0,06	0,01	0,20
Desvio Padrão	0,39	0,36	0,39	0,40	0,40	0,26	0,41	0,39	0,37	0,35	0,46	0,20

Tabela 6 - Rating Booking vs *índex* ocupação total

Ao confrontar a evolução do *rating* das unidades Pestana com a evolução do *Index* de ocupação (calculado de igual forma mas com as ocupações) procuramos analisar em que medida a reputação *online* das unidades pode influenciar a diferença de ocupações totais entre as unidades pertencentes ao grupo Pestana e as unidades concorrentes.

Neste caso, 56% dos hotéis apresentam uma correlação positiva e a média é, ainda que positiva, insignificante estatisticamente, de 0,04. Contudo, neste caso, a Madeira apresenta baixos índices de correlação, com apenas uma unidade a ter correlação positiva e, uma média geral de -0,06. Contrariamente, no Algarve, parece existir alguma influência dos *ratings* na Booking com a evolução relativa entre as taxas de ocupação das unidades Pestana e as unidades concorrentes, dado que 4 dos 5 hotéis apresentam uma correlação positiva entre as duas variáveis e a média das correlações é de 0,12. Por fim, é de destacar os hotéis de maior dimensão em que dos 5, 4 tiveram correlações positivas e a média das correlações foi de 0,20. Isto pode indicar que nos hotéis maiores que, pela dimensão, à partida se torna mais difícil ter taxas de ocupação de 100%, o *rating* da Booking pode influenciar o desempenho das unidades face à concorrência.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Index Rating Booking - Index Ocupação	Geral	Marca		Zona				Categoria		Inventário		
		Collection	Pestana	Algarve	Lisboa e Outros	Madeira	Resto Europa	4 Estrelas	5 Estrelas	Pequena Dimensão	Dimensão Média	Grande Dimensão
Nº de Hoteis	18	4	14	5	6	5	2	11	7	5	8	5
Nº de Hoteis c/ correlação Positiva	7	2	5	2	4	1	0	3	4	2	3	2
Média	0,02	0,05	0,01	0,04	0,22	- 0,10	- 0,32	- 0,06	0,15	0,06	- 0,01	0,03
Desvio Padrão	0,39	0,38	0,40	0,44	0,39	0,25	0,10	0,39	0,37	0,29	0,49	0,30

Tabela 7 – *Índex rating Booking vs índex ocupação total*

Finalmente, ao comparar a evolução dos dois *indexes*, relativos aos *ratings* e ocupações, o autor analisa de que forma a comparação entre os *ratings* das unidades Pestana e os *competitives sets* definidos afeta as suas ocupações.

Apesar de apenas sete hotéis mostrarem uma correlação positiva, a média das correlações é positiva, ainda que insignificante estatisticamente (de 0,02), o que indica que, na maioria dos hotéis não há influencia mas, ao invés, para alguns hotéis verifica-se uma forte correlação. Isto acontece essencialmente na zona Lisboa e Outros, onde a correlação média dos 6 hotéis considerados foi de 0,22. Os hotéis de 5 estrelas, por seu lado, também apresentam uma média de correlações de 0,15. Três hotéis da amostra, com correlações muito fortes, superiores a 0,5, mostram uma relação muito acentuada entre os dois *indexes*.

5.3.2.3. *Rating TripAdvisor vs Ocupação Média no Segmento Contracted*

Rating TripAdvisor - Ocupações Total Contracted	Geral	Marca		Zona				Categoria		Inventário		
		Collection	Pestana	Algarve	Lisboa e Outros	Madeira	Resto Europa	4 Estrelas	5 Estrelas	Pequena Dimensão	Dimensão Média	Grande Dimensão
Nº de Hoteis	24	4	20	6	6	9	3	15	9	7	9	8
Nº de Hoteis c/ correlação Positiva	16	4	12	3	5	7	1	8	8	5	5	6
Média	0,10	0,20	0,08	0,09	0,11	0,14	- 0,02	0,06	0,17	0,21	- 0,02	0,15
Desvio Padrão	0,19	0,13	0,19	0,18	0,18	0,14	0,30	0,21	0,13	0,17	0,18	0,14

Tabela 8 - *Rating TripAdvisor vs ocupação do segmento contracted*

Quanto à forma como a evolução mensal do *rating* do TripAdvisor afeta a ocupação média do segmento *contracted* nos hotéis, vemos que há uma menor dispersão entre as correlações de todos os hotéis (apesar da amostra ser maior), com um intervalo interquartis de 0,31 entre as 24 unidades. A média das correlações é, à semelhança do verifica na plataforma *online* Booking, positiva, de 0,10. 67% dos hotéis apresentam correlação positiva.

Ao analisar os diversos *clusters* vemos que as taxas de ocupação do segmento *contracted*, nas unidades da marca *Collection*, apresentam uma evolução semelhante à evolução do *rating* no TripAdvisor, dado que todas as unidades apresentam uma correlação positiva e a média de correlações é de 0,20. Além disso, 5 das 6 unidades da

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Zona de Lisboa e outros (Portugal continental exceto Algarve) também apresentam correlações positivas. Finalmente, as unidades de 5 estrelas também aparentam ser influenciadas pelo *rating* no TripAdvisor, no que ao total de ocupações dos *contracted* diz respeito, dado que apenas 1 em 9 não apresenta correlação positiva e a média das correlações é de 0,17. Mais uma vez, os hotéis de pequena dimensão destacam-se, com uma média de correlações superior a 0,2.

Index Rating TripAdvisor - Ocupações Total Contracted	Geral	Marca		Zona				Categoria		Inventário		
		Collection	Pestana	Algarve	Lisboa e Outros	Madeira	Resto Europa	4 Estrelas	5 Estrelas	Pequena Dimensão	Dimensão Média	Grande Dimensão
Nº de Hotéis	24	4	20	6	6	9	3	15	9	7	9	8
Nº de Hotéis c/ correlação Positiva	7	3	4	3	3	0	1	3	4	1	4	2
Média	- 0,18	0,09	- 0,23	- 0,09	- 0,03	- 0,35	- 0,16	- 0,19	- 0,16	- 0,25	- 0,02	- 0,30
Desvio Padrão	0,30	0,21	0,29	0,29	0,25	0,19	0,42	0,27	0,34	0,25	0,32	0,25

Tabela 9 – Índice rating TripAdvisor vs ocupação do segmento *contracted*

Ao incorporar dados da concorrência, por seu lado, vemos que o *Índice* do *rating* não apresenta uma evolução no mesmo sentido que a ocupação no segmento *contracted*, uma vez que apenas sete hotéis apresentam uma correlação positiva entre a evolução mensal destas duas variáveis, tendo em conta o tempo da antecedência com que é feita a reserva. Apenas destacar que, ainda assim, para a marca *Collection*, 75% dos hotéis tem correlação positiva entre as duas variáveis e a média de correlações foi de 0,09.

5.3.2.4. Rating TripAdvisor vs Ocupação Média no Segmento *Directs*

Rating TripAdvisor - Ocupações Total Directos	Geral	Marca		Zona				Categoria		Inventário		
		Collection	Pestana	Algarve	Lisboa e Outros	Madeira	Resto Europa	4 Estrelas	5 Estrelas	Pequena Dimensão	Dimensão Média	Grande Dimensão
Nº de Hotéis	24	4	20	6	6	9	3	15	9	7	9	8
Nº de Hotéis c/ correlação Positiva	15	3	12	5	4	5	1	9	6	4	4	7
Média	- 0,00	0,04	- 0,01	0,09	0,01	0,04	- 0,33	- 0,05	0,07	- 0,02	- 0,10	0,13
Desvio Padrão	0,32	0,07	0,35	0,10	0,12	0,34	0,54	0,34	0,28	0,41	0,20	0,29

Tabela 10 - Rating TripAdvisor vs ocupação do segmento *directs*

Ao analisar a evolução do *rating* no TripAdvisor e o total de ocupação do segmento de *directs*, vemos mais uma vez que, apesar da correlação média ser de 0,00, esta considera *outliers* cuja correlação é de -0,95, e que na maioria dos hotéis (63%) existe uma correlação positiva entre as variáveis.

Quanto aos *clusters*, esta tendência está mais presente nos hotéis do Algarve (dos 6, apenas 1 não possui correlação positiva) e, por outro lado, nos hotéis de maior dimensão, onde 7 dos 8 hotéis apresentam correlação positiva (média de 0,13).

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: Pestana Group

Index Rating TripAdvisor - Ocupações Total Directos	Geral	Marca		Zona				Categoria		Inventário		
		Collection	Pestana	Algarve	Lisboa e Outros	Madeira	Resto Europa	4 Estrelas	5 Estrelas	Pequena Dimensão	Dimensão Média	Grande Dimensão
Nº de Hotéis	24	4	20	6	6	9	3	15	9	7	9	8
Nº de Hotéis c/ correlação Positiva	12	3	9	3	3	3	3	7	5	5	4	3
Média	- 0,03	0,05	- 0,04	0,02	- 0,06	- 0,13	0,25	- 0,04	- 0,01	0,11	- 0,05	- 0,11
Desvio Padrão	0,27	0,21	0,27	0,26	0,25	0,22	0,24	0,28	0,25	0,26	0,25	0,25

Tabela 11 – *Índex rating TripAdvisor vs ocupação do segmento directos*

Quando se compara os *ratings* das unidades Pestana com os do *competitive set*, a situação é distinta. Metade dos hotéis apresentam uma correlação positiva entre o *Índex* e a ocupação deste segmento, sendo que um deles apresenta uma correlação de 0,6.

Mais uma vez, o *Índex* no *rating* TripAdvisor apresenta maior impacto na marca *Collection*. Quanto à zona, todos os hotéis fora de território nacional apresentam uma correlação positiva, sendo que a média é de 0,25. No Algarve, mantém-se a média positiva mas muito fraca, de apenas de 0,02.

5.3.2.5. *Rating TripAdvisor vs Ocupação Média Total*

Rating TripAdvisor - Ocupações Total	Geral	Marca		Zona				Categoria		Inventário		
		Collection	Pestana	Algarve	Lisboa e Outros	Madeira	Resto Europa	4 Estrelas	5 Estrelas	Pequena Dimensão	Dimensão Média	Grande Dimensão
Nº de Hotéis	24	4	20	6	6	9	3	15	9	7	9	8
Nº de Hotéis c/ correlação Positiva	17	3	14	4	4	8	1	10	7	6	5	6
Média	0,11	0,15	0,10	0,12	0,08	0,15	0,06	0,09	0,16	0,16	0,01	0,19
Desvio Padrão	0,18	0,18	0,18	0,16	0,21	0,11	0,30	0,20	0,15	0,20	0,13	0,17

Tabela 12 - *Rating TripAdvisor vs ocupação total*

Finalmente, importa analisar se a ocupação total dos hotéis segue a mesma tendência que o *rating* dos mesmos no TripAdvisor, considerando o tempo de antecedência de reserva. Neste caso, vemos que 17 dos 24 hotéis considerados apresentam uma correlação positiva entre as duas variáveis, sendo a média das correlações de 0,11 e existindo diversos hotéis com correlações moderadamente fortes, superiores a 0,3.

Apesar de 2 dos 6 hotéis do Algarve terem correlação negativa, a média das correlações nesta zona é de 0,12. Já na Madeira, 8 dos 9 hotéis apresentam correlação positiva (média de 0,15). Esta correlação também é mais forte nos hotéis de 5 estrelas quando comparados com os de 4. Por fim, 86% dos hotéis de pequena dimensão também apresentam uma correlação positiva entre a evolução das duas variáveis (média de 0,16) e os hotéis de maior dimensão, apesar de dois apresentarem correlação negativa, têm uma média de 0,19.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: Pestana Group

Index Rating TripAdvisor - Ocupações Total	Geral	Marca		Zona				Categoria		Inventário		
		Collection	Pestana	Algarve	Lisboa e Outros	Madeira	Resto Europa	4 Estrelas	5 Estrelas	Pequena Dimensão	Dimensão Média	Grande Dimensão
Nº de Hotéis	24	4	20	6	6	9	3	15	9	7	9	8
Nº de Hotéis c/ correlação Positiva	12	3	9	4	4	3	1	8	4	3	7	2
Média	- 0,15	0,07	- 0,19	- 0,05	0,01	- 0,30	- 0,22	- 0,13	- 0,18	- 0,16	- 0,02	- 0,29
Desvio Padrão	0,29	0,14	0,29	0,28	0,23	0,25	0,27	0,25	0,34	0,24	0,30	0,25

Tabela 13 – *Índex rating* TripAdvisor vs ocupação total

Incorporando os *ratings* do *competitive set*, a situação altera-se. A média de correlações entre a evolução do *Índex* do *rating* no TripAdvisor e a evolução das taxas de ocupação nos hotéis Pestana de -0,15 mostra que os *ratings* da concorrência, comparados com os *ratings* das unidades Pestana, afetam negativamente as taxas de ocupação dos hotéis Pestana. Assim, os resultados sugerem que quanto maiores os *ratings* da concorrência relativos aos *ratings* Pestana, melhores as taxas de ocupação Pestana. Porém, de destacar que 67% dos hotéis, em Portugal Continental, apresentaram uma correlação positiva.

Rating TripAdvisor - Index Ocupação	Geral	Marca		Zona				Categoria		Inventário		
		Collection	Pestana	Algarve	Lisboa e Outros	Madeira	Resto Europa	4 Estrelas	5 Estrelas	Pequena Dimensão	Dimensão Média	Grande Dimensão
Nº de Hotéis	24	4	20	6	6	9	3	15	9	7	9	8
Nº de Hotéis c/ correlação Positiva	13	2	11	2	3	7	1	5	8	2	5	6
Média	- 0,10	- 0,10	- 0,10	- 0,24	- 0,10	0,05	- 0,29	- 0,23	0,11	- 0,24	- 0,13	0,05
Desvio Padrão	0,32	0,21	0,34	0,38	0,24	0,26	0,28	0,31	0,19	0,26	0,36	0,25

Tabela 14 - *Rating* TripAdvisor vs *índex* ocupação total

Ao incorporar os dados da concorrência na variável ocupação, em vez da variável *rating*, e analisar como é que o *rating* das unidades Pestana afeta as taxas de ocupação destes face à concorrência, vemos que 13 dos 24 hotéis apresentam correlação positiva entre a evolução das duas variáveis. Neste capítulo, surpreendentemente dados os resultados anteriores, a Madeira é a única região que apresenta média de correlações positiva e 7 dos 9 hotéis mostram que o *rating* no TripAdvisor pode influenciar as taxas de ocupação entre as unidades Pestana e a concorrência. Nos hotéis de 5 estrelas, essa média é de 0,11 e apenas 1 dos 9 hotéis não apresenta correlação positiva.

Index Rating TripAdvisor - Index Ocupação	Geral	Marca		Zona				Categoria		Inventário		
		Collection	Pestana	Algarve	Lisboa e Outros	Madeira	Resto Europa	4 Estrelas	5 Estrelas	Pequena Dimensão	Dimensão Média	Grande Dimensão
Nº de Hotéis	24	4	20	6	6	9	3	15	9	7	9	8
Nº de Hotéis c/ correlação Positiva	15	2	13	6	2	6	1	9	6	4	6	5
Média	0,04	- 0,07	0,06	0,29	- 0,23	0,13	- 0,20	- 0,02	0,13	- 0,01	0,04	0,09
Desvio Padrão	0,34	0,29	0,34	0,22	0,32	0,24	0,29	0,37	0,25	0,38	0,34	0,29

Tabela 15 – *Índex rating* TripAdvisor vs *índex* ocupação total

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Finalmente, ao comparar os dois *Indexes*, verifica-se que 15 dos 24 hotéis em análise apresentam correlações positivas entre a evolução de ambos, sendo a média de 0,04. Além disso, em alguns hotéis a correlação verificada é muito forte, superior a 0,50. Isto indica que o ranking das unidades no TripAdvisor, ou seja, o *rating* das unidades Pestana comparado ao *rating* dos seus *competitive sets*, afeta as taxas de ocupação médias das unidades Pestana face às taxas da concorrência. As correlações elevadas mostram que quanto melhor for o *rating* em relação às unidades concorrentes, melhor é a taxa de ocupação face às taxas verificadas na concorrência. Quanto aos *clusters* criados, esta correlação é clara nos hotéis da região do Algarve, onde todos eles apresentam correlações positivas e a média das correlações é moderada, de 0,29.

5.4. Evolução *Rating* vs Evolução dos Preços Médios

Nesta análise, o investigador pretende analisar como é que a reputação digital das diferentes unidades Pestana se correlaciona com os preços médios praticados por estas. Na indústria hoteleira, há diversos fatores que influenciam os preços e, independentemente dos *ratings* e da reputação *online* dos hotéis, é claro que na época alta os preços praticados serão superiores, assim como, nas datas em que se registam eventos importantes nas imediações dos hotéis ou em alturas de ano novo. Além disso, a meteorologia no Algarve também tem sempre um papel importante, assim como, os transportes aéreos existentes na ilha da Madeira. Estes são apenas alguns de muitos aspetos que influenciam os preços. Contudo, nesta análise pretende-se analisar se a evolução dos *ratings* também pode influenciar a variável preço, pelo que se analisa, para cada unidade, se a evolução dos preços médios mensais vai no mesmo sentido que a evolução dos *ratings* das unidades nas comunidades virtuais uns meses antes, conforme o tempo médio de antecedência com que se faz a reserva.

Numa fase inicial são analisadas as correlações entre o *rating*, tanto na Booking como TripAdvisor, e os preços nas diversas unidades Pestana, no geral e tendo em conta os *clusters* criados. Posteriormente, são introduzidos dados da concorrência através dos *Indexes* – *Índice rating* e *Índice ADR*. Por fim, são comparadas as correlações dos dois *indexes*.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: Pestana Group

5.4.1. Rating Booking Vs Preços Médios

Rating Booking - ADR	Geral	Marca		Zona				Categoria		Inventário		
		Collection	Pestana	Algarve	Lisboa e Outros	Madeira	Resto Europa	4 Estrelas	5 Estrelas	Pequena Dimensão	Dimensão Média	Grande Dimensão
Nº de Hotéis	16	4	12	4	5	5	2	10	6	5	6	5
Nº de Hotéis c/ correlação Positiva	8	3	5	2	3	2	1	4	4	3	3	2
Média	0,03	0,02	0,04	0,11	- 0,04	- 0,01	0,15	0,00	0,08	- 0,01	0,11	- 0,02
Desvio Padrão	0,30	0,09	0,34	0,26	0,14	0,31	0,49	0,36	0,12	0,31	0,33	0,22

Tabela 16 – Rating Booking vs Preços Médios

Relativamente ao *rating* da Booking, vemos que em metade das unidades a evolução do mesmo vai no mesmo sentido que os preços médios praticados, visto que 8 das 16 unidades consideradas apresentam uma correlação positiva entre as duas variáveis, sendo que a correlação média entre todas também é positiva, de 0,03. Relativamente à zona, as maiores correlações verificam-se no Algarve com média de 0,11. Na Europa, por falta de dados, apenas dois hotéis são considerados pelo que é impossível tirar grandes conclusões. Além disso, esta correlação é superior para os hotéis de média dimensão, ou seja, com um número total de quartos disponível para venda entre 100 e 200. Por fim, também os hotéis de 5 estrelas apresentam uma correlação média de 0,11.

Index Rating Booking - ADR	Geral	Marca		Zona				Categoria		Inventário		
		Collection	Pestana	Algarve	Lisboa e Outros	Madeira	Resto Europa	4 Estrelas	5 Estrelas	Pequena Dimensão	Dimensão Média	Grande Dimensão
Nº de Hotéis	16	4	12	4	5	5	2	10	6	5	6	5
Nº de Hotéis c/ correlação Positiva	11	3	8	3	3	3	2	6	5	3	4	4
Média	0,09	0,09	0,08	0,11	0,07	0,00	0,29	0,07	0,10	- 0,06	0,27	0,01
Desvio Padrão	0,30	0,10	0,34	0,36	0,10	0,34	0,26	0,36	0,11	0,26	0,28	0,24

Tabela 17 - Índice rating Booking vs Preços Médios

Ao incorporar dados da concorrência, na variável *rating*, através do *índice*, vemos que a situação já é um pouco diferente. 69% das unidades (11 nas 16 consideradas) apresentam uma correlação positiva entre a evolução do *índice* do *rating* na Booking e os preços médios praticados, sendo a correlação média de 0,09. Nos hotéis da Europa, a média de correlações é de 0,29 pelo que neste caso, ter um ranking superior à concorrência pode, de facto, ter um impacto em termos de preços praticados mas a amostra é demasiado pequena para tirar conclusões com certeza. Nos hotéis do Algarve esta tendência, ainda que com menor expressão, também se verifica. Quanto à categoria, mais uma vez, os hotéis de 5 estrelas são os mais dependentes. Quanto ao inventário, mais uma vez destacam-se os hotéis de dimensão média com correlações médias relativamente fortes, de 0,27.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: Pestana Group

Rating Booking - Index ADR	Geral	Marca		Zona				Categoria		Inventário		
		Collection	Pestana	Algarve	Lisboa e Outros	Madeira	Resto Europa	4 Estrelas	5 Estrelas	Pequena Dimensão	Dimensão Média	Grande Dimensão
Nº de Hotéis	16	4	12	4	5	5	2	10	6	5	6	5
Nº de Hotéis c/ correlação Positiva	8	3	5	1	4	2	1	6	2	3	5	0
Média	0,01	0,21	- 0,05	- 0,23	0,28	- 0,07	0,05	0,02	0,00	- 0,04	0,30	- 0,27
Desvio Padrão	0,33	0,17	0,34	0,16	0,21	0,30	0,38	0,36	0,27	0,30	0,22	0,12

Tabela 18 - Rating Booking vs *índex* Preços Médios

Por outro lado, ao comparar o *rating* dos hotéis Pestana com os preços relativos praticados por cada um, ou seja, com o *índex* de ADR vemos que a correlação média é mais baixa, de 0,01, e apenas metade dos hotéis apresentam correlações positivas. Estes resultados mostram a pouca influência que o *rating* da Booking das unidades Pestana tem nos preços praticados na concorrência. Contudo, apenas realçar que, na zona de Lisboa e Outros, 4 dos 5 hotéis apresentam uma correlação positiva e a média é de 0,28 pelo que, nestes hotéis de cidade, a reputação *online* pode ter algum impacto na diferença de preços entre os hotéis Pestana e a sua concorrência, assim como nos hotéis de média dimensão em que a correlação média é de 0,30.

Index Rating Booking - Index ADR	Geral	Marca		Zona				Categoria		Inventário		
		Collection	Pestana	Algarve	Lisboa e Outros	Madeira	Resto Europa	4 Estrelas	5 Estrelas	Pequena Dimensão	Dimensão Média	Grande Dimensão
Nº de Hotéis	16	4	12	4	5	5	2	10	6	5	6	5
Nº de Hotéis c/ correlação Positiva	11	4	7	1	5	3	2	7	4	3	6	2
Média	0,06	0,27	- 0,01	- 0,16	0,31	- 0,09	0,24	0,07	0,04	- 0,09	0,37	- 0,16
Desvio Padrão	0,35	0,12	0,38	0,44	0,13	0,27	0,17	0,39	0,27	0,38	0,17	0,18

Tabela 19 – *Índex* rating Booking vs *índex* Preços Médios

Por fim, ao correlacionar os dois *indexes* vemos que, para a maioria dos hotéis (69%), há uma correlação positiva entre a evolução das duas variáveis, sendo a correlação média de 0,06. Isto indica que, ter um ranking relativo bom, ou seja, com *rating* superior ao do *competitive set*, se pode traduzir também em preços superiores aos praticados pela concorrência e vice-versa.

Esta realidade está presente no segmento *Collection*, onde todos os hotéis apresentam correlação positiva entre a evolução mensal de ambas as variáveis e a correlação média foi de 0,27, assim como, nos hotéis de Lisboa e Outros e do Resto da Europa, ou seja, nos hotéis de cidade, em que também todos eles apresentam correlação positiva com um média de 0,31 e 0,24 respetivamente, e nos hotéis de média dimensão que apresentam uma média de 0,37.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: Pestana Group

5.4.2. Rating TripAdvisor Vs Preços Médios

Rating TripAdvisor - ADR	Geral	Marca		Zona				Categoria		Inventário		
		Collection	Pestana	Algarve	Lisboa e Outros	Madeira	Resto Europa	4 Estrelas	5 Estrelas	Pequena Dimensão	Dimensão Média	Grande Dimensão
Nº de Hotéis	22	4	18	5	5	9	3	14	8	7	7	8
Nº de Hotéis c/ correlação Positiva	16	2	14	5	3	6	2	10	6	4	5	7
Média	0,10	0,06	0,11	0,23	0,08	0,00	0,22	0,10	0,11	0,04	0,14	0,12
Desvio Padrão	0,31	0,30	0,31	0,19	0,27	0,33	0,32	0,34	0,24	0,33	0,31	0,27

Tabela 20 - Rating TripAdvisor vs Preços Médios

No TripAdvisor há maior volume de dados e informação e, como podemos ver, a amostra desta análise é superior em relação à anterior pois há dados suficientes para incorporar mais hotéis – 22 no total.

Dos 22 hotéis considerados, 16 deles – 73%, apresentam uma correlação positiva entre a evolução do *rating* no TripAdvisor e a evolução dos preços médios praticados por mês, descontando o tempo de antecedência de reserva. Além disso, a média das correlações é de 0,10 o que indica que, entre muitos outros fatores, a evolução do *rating* presente na página do TripAdvisor das diversas unidades pode influenciar os seus preços.

Neste caso, as correlações são maiores na marca Pestana, onde 78% das unidades apresentam uma correlação entre a evolução das duas variáveis positiva e a média é de 0,11. Quanto à zona, todos os hotéis do Algarve apresentam correlação positiva e a média, nesta zona, foi de 0,23 pelo que, ao contrário do que se verificou no caso da Booking, o TripAdvisor pode ter algum impacto na receita dos hotéis da região. Além disso, as correlações maiores, ao contrário do que aconteceu no caso da Booking, registam-se nos hotéis de média e grande dimensão, ou seja, com número de quartos superiores a 100.

Index Rating TripAdvisor - ADR	Geral	Marca		Zona				Categoria		Inventário		
		Collection	Pestana	Algarve	Lisboa e Outros	Madeira	Resto Europa	4 Estrelas	5 Estrelas	Pequena Dimensão	Dimensão Média	Grande Dimensão
Nº de Hotéis	22	4	18	5	5	9	3	14	8	7	7	8
Nº de Hotéis c/ correlação Positiva	4	1	3	2	1	0	1	2	2	0	1	3
Média	- 0,24	- 0,05	- 0,28	- 0,33	- 0,15	- 0,30	- 0,11	- 0,33	- 0,09	- 0,30	- 0,29	- 0,15
Desvio Padrão	0,26	0,14	0,26	0,31	0,24	0,18	0,28	0,26	0,18	0,20	0,28	0,25

Tabela 21 - Índice rating TripAdvisor vs Preços Médios

Ao incorporar dados da concorrência, a situação inverte-se por completo. Os resultados obtidos mostram que o *rating* absoluto das unidades pode ter impacto no preço, mas o *rating* relativo não, ou seja, o *rating* da concorrência parece influenciar positivamente os preços médios dos hotéis Pestana. Por outras palavras, quanto pior o *rating* das unidades Pestana em relação à concorrência, maior os preços médios das unidades

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: Pestana Group

Pestana. Dos 22 hotéis, apenas 4 apresentam correlação positiva e a média é de -0,24. Este facto pode ser justificado com uma má seleção do *competitive set* ou com o aumento dos preços na concorrência que permitem às unidades Pestana incrementá-lo também, sem afetar os preços relativos.

Rating TripAdvisor - Index ADR	Geral	Marca		Zona				Categoria		Inventário		
		Collection	Pestana	Algarve	Lisboa e Outros	Madeira	Resto Europa	4 Estrelas	5 Estrelas	Pequena Dimensão	Dimensão Média	Grande Dimensão
Nº de Hotéis	22	4	18	5	5	9	3	14	8	7	7	8
Nº de Hotéis c/ correlação Positiva	13	2	11	4	2	4	3	9	4	4	3	6
Média	0,03	0,05	0,02	0,22	- 0,00	- 0,16	0,31	0,06	- 0,03	- 0,08	0,11	0,05
Desvio Padrão	0,38	0,36	0,38	0,38	0,34	0,33	0,18	0,40	0,33	0,32	0,45	0,33

Tabela 22 - Rating TripAdvisor vs *index* Preços Médios

De uma outra perspetiva, ao correlacionar a evolução do *rating* das unidades Pestana com a evolução do *index* de ADR vemos que, apesar dos *ratings* da concorrência não afetarem os preços médios das unidades Pestana, o *rating* destas unidades afeta os seus preços e, consequentemente, afeta a variação de preço face aos concorrentes. De facto, 59% dos hotéis mostram ter uma correlação positiva entre a evolução das 2 variáveis entre 2013 e 2014, sendo a correlação média de 0,03.

Quanto aos *clusters* criados, os hotéis nas cidades europeias – Barcelona, Berlin e Londres, apresentam correlação positiva, com média de 0,31. Para estes hotéis, a reputação na rede TripAdvisor influencia bastante a variação de preços face aos concorrentes. No Algarve, também se verifica um pouco esta situação, pois 4 dos 5 hotéis analisados apresentam correlações positivas (média de 0,22).

Index Rating TripAdvisor - Index ADR	Geral	Marca		Zona				Categoria		Inventário		
		Collection	Pestana	Algarve	Lisboa e Outros	Madeira	Resto Europa	4 Estrelas	5 Estrelas	Pequena Dimensão	Dimensão Média	Grande Dimensão
Nº de Hotéis	22	4	18	5	5	9	3	14	8	7	7	8
Nº de Hotéis c/ correlação Positiva	12	2	10	2	3	4	3	7	5	2	5	5
Média	0,00	0,05	- 0,01	- 0,14	0,08	- 0,04	0,23	- 0,05	0,09	- 0,15	0,07	0,07
Desvio Padrão	0,32	0,26	0,33	0,33	0,24	0,34	0,12	0,29	0,35	0,16	0,37	0,33

Tabela 23 - *Index rating* TripAdvisor vs *index* Preços Médios

Ao comparar a evolução dos dois *indexes* ao longo do tempo, considerando o tempo de antecedência de reserva, constata-se que o facto dos *ratings* das unidades Pestana afetaram o *index* de preços médios se sobrepõe ao facto dos *ratings* do *competitive set* não afetarem de forma clara os preços médios praticados no Pestana. Na verdade, 12 dos 22 hotéis considerados apresentam uma correlação positiva, existindo pelo menos cinco hotéis com correlações moderadamente fortes (superiores a 0,3). Mais uma vez, nos hotéis fora de Portugal, assiste-se a uma média de correlações moderadas (média de

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

0,23), o que confirma que nestes hotéis, principalmente, a reputação no TripAdvisor e a maneira como o *rating* evolui, assim como o desempenho *online* da concorrência, pode afetar diretamente os resultados financeiros dos hotéis.

5.5. Análise de Conteúdo

Neste subcapítulo, faz-se uma análise de texto com o objetivo de compreender qualitativamente a experiência dos clientes nos hotéis representada nas avaliações *online*. Numa primeira fase, averigua-se quais as temáticas e categorias do serviço prestado mais discutidos nas plataformas *online*. Posteriormente, de forma quantitativa, através do *rating* atribuído em cada avaliação, apura-se quais as componentes que mais satisfazem os clientes e identificam-se pontos de melhoria. A análise é efetuada, em primeiro lugar para todas as unidades em conjunto e, em seguida, pelos *clusters* criados.

Os dados recolhidos dizem respeito aos anos 2013 e 2014, para as 51 unidades Pestana na Europa, o que perfaz um total de 98.182 menções a serem analisadas, distribuídas por 81 conceitos distintos (Anexo XV – Análise de Conteúdo – Conceitos). Cada conceito reflete um vasto espectro de aspetos relacionados com a experiência do cliente, que foram segmentados em 8 categorias distintas. Estas categorias criadas são: produto principal, comodidades do hotel, atributos do hotel, *staff*, serviços do hotel, avaliação da viagem, contexto da viagem e possíveis ações (Anexo XVI – Análise de Conteúdo – Categorias).

5.5.1. Análise Geral

Através de uma análise global de todos os conceitos, esquematizada na tabela em anexo (Anexo XVII – Análise de Conteúdo – Análise Geral), constata-se que apenas 5 dos 81 conceitos, relativos ao produto principal, correspondem a 30% do total de menções, ou seja, aspectos relativos ao que realmente é oferecido numa unidade hoteleira são os mais falados nas comunidades virtuais. Seguem-se os conceitos relativos aos serviços oferecidos pelo hotel (18%), atributos do hotel (16%), comodidades dos hotéis (16%), *staff* (12%) e avaliação da experiência (7%). Ao invés, o contexto da viagem e possíveis ações futuras são as categorias menos faladas (menos de 1% em ambas). Desta forma, podemos concluir que as plataformas digitais consistem, essencialmente, em pontos de discussão dos aspetos gerais do hotel. Aspetos mais pessoais como avaliações da experiência, contexto da viagem e possíveis ações futuras não apresentam uma presença significativa nas redes.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Quanto à satisfação dos clientes Pestana, podemos ver através do *rank* que o *staff*, ou seja, os recursos humanos, é o aspeto que mais satisfaz os clientes do grupo, uma vez que 94% das menções feitas a este aspeto são menções positivas. Em seguida, os clientes estão igualmente satisfeitos com os atributos dos hotéis, pelo que os clientes gostam das localizações dos hotéis Pestana e dos edifícios robustos e jardins trabalhados que os caracterizam. O contexto da viagem é outro aspeto com o qual a maioria dos clientes está satisfeita, assim como, o produto principal oferecido pelos hotéis, ou seja, os aspetos mais básicos como quartos, casas de banho ou camas. Contudo, para aspetos mais específicos - as comodidades do hotel e os serviços prestados, os índices de satisfação, ainda que elevados, já são um pouco menores (82% e 84% de menções positivas, respetivamente) nas avaliações feitas *online*. Contudo, é normal que os clientes satisfeitos não comentem estes aspetos mais específicos e o façam apenas para mencionar uma falha anormal ou no caso de estarem maravilhados. Quanto aos conceitos relativos à avaliação da experiência e possíveis ações futuras, os *ranks* verificados são inferiores a 80%, pelo que há uma margem para melhorar alguns aspetos e a reputação *online* pode ser superior nas unidades caso seja melhor trabalhada.

5.5.2. Análise por Marca

Ao efetuar a análise por marca (Anexo XVIII – Análise de Conteúdo – Análise por Marca), o investigador além de aferir quais os aspetos mais falados nas redes sociais e a satisfação com os mesmos, pretende comparar esses aspetos entre as 3 marcas existentes no grupo Pestana – *Collection*, Pestana e Pousadas.

Em primeiro lugar, os maiores índices de satisfação verificam-se na marca *Collection* (*rank* médio de 89,4%), unidades de um certo requinte com unidades *luxury*. Em sentido inverso, nas Pousadas é onde se verificaram mais menções negativas, tendo um *rank* médio de 85,5%.

Entre as 3 marcas não se verificam grandes diferenças, em percentagem, da frequência com que as 8 categorias criadas são mencionadas e nas três marcas, os maiores índices de satisfação correspondem às menções relacionadas com o *staff*, sendo este o grande ponto forte do grupo Pestana. Por outro lado, as maiores diferenças de satisfação entre marcas verificam-se no contexto da viagem, onde os clientes *Collection* estão bastante mais satisfeitos o que é bastante normal dada a oferta e o conceito de cada marca, e no produto principal onde a marca Pousadas apresenta pior desempenho, o que poderá

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

indicar que nestas unidades, os quartos, camas, casas de banho ou as unidades em si são piores comparativamente aos hotéis.

5.5.3. Análise por Zona – Pousadas

Relativamente às pousadas, e segmentando-as por zona (Anexo XIX – Análise de Conteúdo – Análise por Zona – Pousadas), verificamos que não se registam grandes variações entre a frequência com que cada categoria é mencionada entre zonas. Por outro lado, nas categorias contexto da viagem e possíveis ações futuras, o número de menções por zona é bastante baixo, sempre inferior a 30, pelo que para estas duas categorias os resultados obtidos são inconclusivos e não serão alvo de análise uma vez que a amostra (número de menções) é insuficiente.

No que à satisfação diz respeito, as Pousadas do Alentejo, de uma maneira geral, são aquelas que geram maior número de menções negativas com um *rank* de 82,9%, seguindo-se as da Grande Lisboa e Outros (*rank* de 85%) e, por fim, as do Norte e Centro e Algarve (*rank* 86,9%). Nas quatro regiões o *staff* é a categoria com maiores índices de satisfação, o que revela que nas Pousadas, onde o atendimento é feito de maneira mais pessoal e o ambiente é mais acolhedor, o capital humano teve um desempenho ótimo e os clientes estão bastantes satisfeitos. Por outro lado, há uma enorme diferença relativamente ao produto principal, onde no Alentejo os índices de satisfação estão bastante abaixo dos verificados nas outras áreas, sendo que nas Pousadas de Lisboa e Outros também há alguma margem para melhorar. Nas comodidades do hotel a situação é semelhante, com as pousadas do Alentejo e da grande Lisboa e outros a registarem uma satisfação inferior, por parte dos clientes que escreveram avaliações, que as pousadas do Algarve e do Norte e Centro.

5.5.4. Análise por Zona

Nesta análise, o investigador pretende analisar se há diferenças entre a frequência das menções entre as oito categorias, assim como, da satisfação geral entre as diferentes zonas geográficas dos hotéis para as marcas *Collection* e *Pestana*. A marca Pousadas não foi considerada (Anexo XX – Análise de Conteúdo – Análise por Zona).

Ao comparar os resultados verificados, destaque claro para a categoria produto principal nos três hotéis fora do território nacional, onde mais de 40% das menções fazem referência a este aspeto enquanto nas outras regiões esta percentagem é inferior a 30%. Assim, os clientes *Pestana* das unidades fora de Portugal tendem a comentar e avaliar

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

mais aquilo que realmente se pretende que um hotel forneça e o que realmente é comprado por parte dos clientes. Além de maior frequência, também é nestes hotéis que os clientes estão mais satisfeitos com esta categoria (*rank* de 92,4%). No que diz respeito à segunda categoria criada – comodidades, destaque para os hotéis na Madeira onde os clientes se encontram pelo menos 5pp mais satisfeitos que nas restantes 3 áreas. Quanto ao *staff*, vimos que no Algarve o capital humano ainda que apresente uma boa performance (*rank* de 90,7%), não está a provocar os mesmos índices de satisfação que o *staff* das outras zonas geográficas. A avaliação da experiência também é pior nestes hotéis que nos restantes. Finalmente, as maiores diferenças registam-se nos hotéis Europeus e nas últimas categorias. Por um lado, o contexto da viagem apresenta menores índices o que é normal dado que os hotéis estão situados em grandes cidades europeias e, muitos dos hóspedes, efetuam a viagem em trabalho e não em lazer. Por outro lado, em termos de possíveis ações futuras, estes hotéis foram os que apresentaram maiores índices de satisfação, com uma diferença de quase 10pp relativamente aos índices nas outras zonas.

5.5.5. Análise por Categoria

Relativamente à categoria (Anexo XXI – Análise de Conteúdo – Análise por Categoria), não se registam grandes diferenças na análise semântica entre os hotéis de 4 e 5 estrelas. Apenas de destacar que nos hotéis de 5 estrelas as comodidades do hotel e o serviço do mesmo são mais falados em detrimento do produto principal que é mais falado nas unidades de 4 estrelas. Por outro lado, há uma maior satisfação geral nos hotéis de 5 estrelas mas a diferença é de apenas 5pp (*rank* de 88,2% vs 87,7%), uma vez que nas comunidades virtuais as avaliações são feitas de acordo com as expectativas e, se por um lado, os hotéis de 5 estrelas são melhores, por outro, as expectativas dos clientes também são superiores nestas unidades. Numa análise mais detalhada entre as 8 categorias criadas, não se registam grandes diferenças. A maior é de 4,2pp nas comodidades do hotel onde, como seria expectável, há maiores índices de satisfação dos clientes nas unidades de 5 estrelas.

5.5.6. Análise por Inventário

No que ao número de quartos – inventário diz respeito (Anexo XXII – Análise de Conteúdo – Análise por Inventário), não se registam grandes variações no que à frequência de menções sobre as oito categorias diz respeito entre os hotéis de pequena, média e grande dimensão. Há um maior índice de satisfação geral nos hotéis de pequena

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

dimensão que pode ser justificado por se tratarem de unidades mais acolhedoras e uma vez que têm menor número de hóspedes, cada um pode ser atendido de forma mais atenciosa e personalizada. Esta ideia é sustentada pelo facto dos hotéis de maior dimensão serem os hotéis que apresentam menor satisfação na categoria do *staff*. Por fim, também se regista uma diferença considerável na categoria comodidades que apresenta índices de satisfação superiores nos hotéis com menor número de quartos.

5.6. Análise de interações

Para esta última análise, o autor consulta a secção de perguntas e respostas do TripAdvisor para cada unidade hoteleira analisada e, através de uma análise de conteúdo, procura identificar atividades referidas por uma parte considerável da população que os hotéis Pestana poderiam desenvolver, assim como, obter tipologias de clientes para definir vários padrões de consumo e, conseqüentemente, ir ao encontro mais facilmente das necessidades dos clientes. Através da plataforma do TripAdvisor, diversas interações são analisadas e classificadas segundo o tipo de interação e categoria de integração de recursos (Anexo XXIII – Análise de Interações - Tipo de interação e categoria de integração de recursos).

Após uma análise cuidada da informação disponível, através das tabelas criadas para todos os hotéis e expostas no Anexo XXIV – Análise de Interações – Dados recolhidos, verifica-se que, na sua maioria os recursos foram integrados numa perspetiva de partilha de informação. O interessado que escreve a pergunta apenas procura uma informação específica na maioria dos casos, ou seja, pretende apenas recolher alguns dados do seu interesse. Quem responde, por seu lado, procura apenas partilhar a informação que conhece, maioritariamente, através de experiências passadas. Comentários que envolvam pesquisas adicionais (*colearning*) ou sugestões claras para alterar algo a médio-prazo (coprodução) têm muito pouca expressão. Relativamente à interação e à relação que se pretende criar entre o prestador de serviço e o cliente nesta fonte de informação, verifica-se pouco diálogo. Apenas existe, maioritariamente, uma disponibilidade do prestador de serviço – hotel, para responder a qualquer tipo de questão mas, a interação em si, com questões mais pessoais e específicas, é feita através de outros meios que não uma rede social onde qualquer pessoa pode aceder e ver os conteúdos.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Apesar de algumas limitações, a informação disponível permite identificar alguns padrões de consumo e verificar algumas tendências de consumo por parte dos potenciais ou reais turistas que partilham a sua opinião.

Nos hotéis do Algarve, grande parte das questões efetuadas são relativas à proximidade dos hotéis com o centro da cidade. Especialmente no Alvor, nota-se um certo receio dos potenciais turistas em ficar um pouco longe dos restaurantes, supermercados e lojas. Contudo, muitos deles afirmam apreciar férias tranquilas e longe da tradicional confusão algarvia. Além disso, também surgem referências à proximidade a parques aquáticos. O golf também é alvo de interesse por parte de alguns potenciais clientes, que procuram jogar em diversos campos. Assim, estes hotéis podiam investir um pouco em serviços de transporte e excursões para os centros das cidades envolventes, para os parques aquáticos ou campos de golf. O *dress code* nos restaurantes de alguns hotéis, sobretudo nos de 5 estrelas, assim como, a presença de caixas multibanco ou campos de ténis no próprio hotel também são questionados pelo que os hotéis deveriam esclarecer mais especificamente que serviços oferecem nos seus *websites* próprios. Caso não ofereçam estas comodidades, poderiam começar a considerar algumas destas sugestões.

Nos restantes hotéis de Portugal continental, situados na zona de Lisboa e Porto, há muito poucas interações por parte dos clientes na secção de perguntas e respostas do TripAdvisor, com apenas as pousadas de Cascais e do Porto a possuírem comentários com algum interesse. Nestas áreas nota-se uma preocupação com questões relacionadas com o estacionamento cerca das unidades, o que faz sentido visto que estamos cerca das grandes cidades. No Porto é sugerido também a disponibilidade por parte do hotel para marcar cruzeiros diários no rio Douro.

No arquipélago da Madeira, através da análise de interações, constata-se que a grande preocupação dos potenciais clientes concerne na meteorologia. Em seguida, a proximidade dos hotéis ao centro da cidade do Funchal e ao Madeira fórum são alvo de questões. Muitos dos potenciais hóspedes procuram estar perto do centro visto que procuram ter uma vida noturna ativa, durante as férias. Os desportos existentes, tanto nos hotéis como nas ilhas em geral, também são alvo de perguntas, sobretudo os desportos aquáticos que o Porto Santo e a Madeira têm para oferecer aos turistas. Por outro lado, na Madeira há diversas festividades ao longo do ano, com especial destaque para o Carnaval, pelo que muitos turistas querem obter mais informações sobre estas e saber o quão atrativas são para quem vem de fora. Nos hotéis Pestana, à semelhança do verificado no Algarve, muitos hóspedes se interrogam sobre o *dress code* nos espaços

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

comuns. Por fim, no *Casino Park Hotel*, há diversas questões sobre os jogos disponibilizados e as regras do casino em si.

Nos 3 hotéis da Europa não estão presentes na plataforma do TripAdvisor qualquer interação de especial interesse para analisar.

6. Conclusões e Limitações

O turismo é uma actividade económica em crescimento, verificando-se o atravessar de fronteiras diariamente por biliões de pessoas. O desenrolar desta actividade económica tem-se alterado ao longo do tempo, com o surgimento da era digital. Através da *travel 2.0* surgiram plataformas dinâmicas e interativas na Internet, que possibilitam uma intensa partilha de informação entre turistas, através de um boca-a-boca global e, tornaram o consumidor mais informado e o negócio mais transparente. Para sobreviver a este novo ambiente, ainda mais competitivo, os prestadores de serviços tiveram que se adaptar à nova realidade, integrando as relações entre clientes, visto que estes cocriam valor ao decidir, no meio das várias alternativas e da abundante informação disponível, o que lhes faz sentido consumir.

Grande parte da informação disponível é gerada pelos próprios consumidores que tendem a partilhar, cada vez mais, as experiências vividas nos destinos turísticos, em especial, sobre unidades hoteleiras nas comunidades virtuais. Estas prometem desempenhar um papel cada vez mais importante nas intenções de consumo pessoais e comerciais. A Internet surge cada vez mais como fonte de inspiração de qualquer turista, a par da família e amigos, sendo que a experiência vivida e partilhada por pares, é o factor mais determinante na selecção de um hotel.

A Booking e TripAdvisor são as plataformas *online* relativas ao turismo com maior expressão. A Booking trata-se da agência de viagens *online* dominante na Europa, a que muitos turistas recorrem para reservar um quarto. Já o TripAdvisor é uma plataforma que, apesar de não permitir reservas diretamente, é consultada por turistas na procura de informação sobre destinos turísticos, alojamento, restaurantes ou atracções.

Análises a diversas cadeias hoteleiras internacionais demonstram que a reputação digital de um hotel, isto é, tudo o que está divulgado *online* sobre este, afeta diretamente as suas taxas de ocupação e preços médios. No grupo Pestana, para as marcas Pestana e *Collection*, constata-se que as unidades com melhores *ratings* nas plataformas Booking e TripAdvisor correspondem às unidades com melhores taxas de ocupação médias e preços médios mais elevados, durante o ano de 2014. Relativamente às Pousadas, unidades com melhores reputações digitais são aquelas onde o consumo de vouchers foi superior. Esta tendência foi superior no TripAdvisor que na Booking.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Ao comparar a evolução mensal, em 2013 e 2014, dos *ratings* na Booking e TripAdvisor das diferentes unidades Pestana com as taxas de ocupação e preços médios praticados, constata-se que há uma correlação positiva entre as variáveis, sempre descontando o tempo de antecedência médio com que cada reserva é efectuada em cada unidade (44 dias, em média, nas unidades consideradas). Na verdade, meses com *ratings* superiores correspondem, por norma, a meses com maior número de reservas.

Na Booking, os *ratings* afetam a ocupação geral na maioria dos hotéis Pestana, sobretudo na Madeira. Incorporando as ocupações verificadas na concorrência, destacam-se os hotéis do Algarve onde hotéis com melhores *ratings* obtiveram ocupações relativas superiores. No segmento de *contracteds*, há uma relação forte entre a reputação digital das unidades na Booking e as taxas de ocupação, com especial destaque na Madeira. No TripAdvisor, os *ratings* têm maior influência nas ocupações nas regiões da Madeira e do Algarve. Por outro lado, no segmento *contracted*, há uma maior correlação na marca *Collection* enquanto que no segmento *directos*, o Algarve é a região mais dependente dos *ratings* expostos no TripAdvisor.

Relativamente aos preços médios praticados, em 70% das unidades, *ratings* que evoluam favoravelmente relativamente à evolução dos *ratings* da concorrência na rede social Booking verificam também uma evolução favorável nos preços e vice-versa. Realizando a mesma análise para os *ratings* do TripAdvisor, cerca de 75% dos hotéis Pestana consideradas, apresentam uma correlação positiva entre a evolução do *rating* do TripAdvisor e a evolução dos preços médios praticados, isto é, evoluções favoráveis dos *ratings* conduziram a preços médios praticados mais elevados.

Para melhorar *ratings* nestas plataformas, os gestores hoteleiros devem procurar uma maior actividade *online* por parte dos seus clientes visto que mostrou-se que quanto maior o número de avaliações de um hotel, ou seja, a sua presença *online*, mais alta é a sua pontuação/*rating* nessa plataforma *online*.

Por outro lado, o conteúdo gerado pelo utilizador é uma ótima fonte de *feedback* e a sua análise permite reduzir o *gap* existente entre aquilo que é valorizado pelos turistas e aquilo que os gestores hoteleiros acreditam ser valorizado. A sua análise só é possível através de técnicas de *Big Data Analytics*.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Ao analisar os conteúdos referentes às unidades do grupo Pestana, verifica-se que os conceitos relativos ao produto principal oferecido são os mais discutidos nas comunidades virtuais. Esta tendência é superior nas três unidades europeias, fora de Portugal. Seguem-se os conceitos relativos aos serviços oferecidos pelo hotel, atributos do hotel, comodidades dos hotéis e *staff*. Esta última categoria referida, é aquela com que os clientes Pestana se encontram mais satisfeitos, seguindo-se os atributos do hotel. Em oposição, as comunidades do hotel e os serviços prestados apresentam margem para melhorar os índices de satisfação global. De uma forma geral, os clientes encontram-se mais satisfeitos com unidades da marca Collection, e menos com a marca Pousadas. Estas verificam melhores índices de satisfação no Algarve e Norte e Centro, e menores no Alentejo sendo que o *staff*, em todas as zonas, é a melhor categoria. Quanto à categoria do hotel, dado que as avaliações englobam a componente de expectativa e estas são maiores nos hotéis de 5 estrelas, não se regista grandes diferenças no grau de satisfação dos clientes entre unidades de 4 e 5 estrelas.

Relativamente às interações, os clientes do Algarve e da Madeira são aqueles que mais procuram o diálogo, seja ele com a gestão do hotel ou com outros clientes. As principais questões são relativas à proximidade dos hotéis com os centros das cidades, os desportos praticados nos hotéis e regiões envolventes, com especial destaque para o golf, e o *dress code* a usar nos espaços comuns de certas unidades (sobretudo de 5 estrelas).

Por fim, importa salientar que o estudo apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, apenas as unidades europeias foram consideradas dado que para as restantes foi impossível a obtenção de dados. Segundamente, toda a análise qualitativa foi efectuada com base nos *ratings* que, no caso da Booking, só é possível calcular quando há no mínimo dez avaliações na plataforma e, o cálculo é feito através de um *index* que se trata apenas de uma aproximação ao valor do *rating*. Ademais, unidades com contratos de exclusividade com outros operadores foram excluídas da análise nesta plataforma *online* por falta de dados. No caso do TripAdvisor, o algoritmo de cálculo do *rating* geral é desconhecido pelo que se calculou apenas uma média do *rating* de todas as avaliações que, mais uma vez, apenas nos dá uma aproximação do geral.

No que às taxas de ocupação e preços diz respeito, em algumas unidades não foi possível obter a informação para todos os meses por falta de carregamento de dados no

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

sistema e, noutros casos, porque estas encerram na época baixa pelo que a análise ficou restringida à evolução destas variáveis em apenas alguns meses do ano. Só foram analisados unidades para os quais existiam dados relativos a mais de seis meses num ano. Quanto aos dados das unidades concorrentes, foram considerados dados relativos ao *competitive sets* definidos na *ReviewPro*, para comparação de *ratings*, e no *STRglobal*, para comparação de ocupações e preços, que podem estar mal definidos, com unidades de características completamente diferentes das unidades Pestana e, que por isso, não constituem concorrentes diretos, e não são necessariamente coincidentes nas duas fontes de dados.

A análise ao ser clusterizada pode considerar *outliers* e regista-se alguma perda de informação. Por outro lado, em toda a análise considerou-se um tempo médio de reserva, que é uma média aproximada e não real deste visto que algumas reservas são efectuadas numa determinada data através operadores turísticos que apenas informam o grupo Pestana uns dias mais tarde, pelo que a data registada em sistema nem sempre corresponde à data real de reserva.

Finalmente, a maior limitação do estudo é a impossibilidade de excluir todos os outros fatores, para além da reputação digital, que afetam a procura de uma unidade hoteleira.

7. Implicações para a Gestão

Alguns detalhes simples e muitos deles gratuitos podem contribuir para uma maior presença *online* de uma determinada unidade hoteleira. Em termos de gestão, o longo alcance das redes sociais devem ser usados para dar conhecer e aumentar as reservas de um estabelecimento. As páginas do estabelecimento, nas diversas redes sociais, podem ser um complemento ideal ao *site* próprio do estabelecimento.

Como é óbvio, o aspeto mais importante para a reputação digital de um estabelecimento é a entrega de um serviço de excelência, capaz de satisfazer as necessidades dos clientes e de os maravilhar. Ao ser melhor que a concorrência no serviço ao cliente, há uma forte probabilidade de ter melhores *ratings* e, conseqüentemente, estar melhor posicionado nos rankings das plataformas *online*. A satisfação não gera uma comunicação boca-a-boca significativa, apenas as experiências memoráveis (positivas e negativas) levam a esse comportamento por parte do consumidor. Assim, é fulcral para os hotéis deliciarem os seus clientes.

De acordo com Schneider e Bowen (1999), deixar clientes maravilhados em prestadores de serviços implica a manipulação de 3 necessidades básicas – segurança, justiça naquilo que é pago pelo serviço e autoestima. A segurança e a justiça são necessárias para prevenir revolta e indignação (experiências negativas), enquanto aumentar a autoestima do cliente deixa-o maravilhado (experiências positivas). Demonstrar que o cliente é importante pode ser um fator diferenciador na indústria hoteleira. Crotts e Magnini (2010) afirmam que a surpresa é uma componente essencial para maravilhar o cliente e que a esta está muito associada à lealdade dos clientes. Magnini (2011) afirma que os clientes ficam maravilhados pela componente do serviço prestado, sendo que as componentes localização e limpeza apenas levam a um desapontamento por parte dos hóspedes se não corresponderem às expectativas, mas não os deixam maravilhados.

Para deliciar clientes, vários fatores são importantes. Em primeiro lugar, os recursos humanos do hotel são de extrema importância. Os colaboradores que deixam clientes maravilhados são profissionais simpáticos, conhecedores das necessidades dos clientes e mostram-se sempre disponíveis para resolver qualquer imprevisto. Para Henkoff (1994), os funcionários devem ser empáticos e empreendedores, competentes e criativos. Além disso, no mundo hoteleiro, afirma-se que colaboradores felizes deixam clientes felizes e que a qualidade dos serviços prestados pelo hotel depende em grande

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

parte da qualidade dos seus recursos humanos. Cook et al (2002) afirma que a satisfação dos colaboradores tem um impacto direto na satisfação dos clientes. Colaboradores empenhados e comprometidos com uma organização em particular têm maior probabilidade de deixar hóspedes maravilhados (Keiningham e Vavra, 2001). Contudo, erros acabam sempre por acontecer, as respostas aos erros é que podem variar. Para Cranage (2004, p.211), a estratégia mais óbvia para lidar com o erro é corrigi-lo a primeira vez que ele ocorra. Segundo Bell (1994), um cliente que tenha um problema bem solucionado acaba por se tornar mais leal do que um cliente que não experiencie qualquer problema. Assim, é possível converter erros em oportunidades de maravilhar os clientes, desde que para isso os colaboradores do hotel estejam treinados e as políticas sejam as mais corretas, em especial os colaboradores que lidam diretamente com o cliente. Por outro lado, as infraestruturas do hotel também desempenham um papel importante para atingir a satisfação. Além disso, é natural que os clientes comparem a experiência no hotel com as experiências que tiveram em unidades concorrentes. Assim, é importante conhecer os pontos fortes e fracos da concorrência para prestar melhores serviços. O *benchmarking*⁵ pode constituir uma ferramenta importante.

Contudo, há outros aspetos a considerar que podem influenciar diretamente a reputação digital de um hotel. Assim, a administração hoteleira, com o intuito de obter mais sucesso nas redes sociais deve procurar:

Partilhar informações sobre o seu estabelecimento

Os gestores dos diversos hotéis devem procurar ter o seu hotel registado em todas as plataformas *online* relacionadas com o turismo, para alcançarem a maior visibilidade possível e atrair o maior número de turistas. Diversas redes possibilitam que sejam adicionadas informações descritivas e reveladores dos aspetos mais diferenciadores dos hotéis relativamente à concorrência. Fornecer uma descrição oficial do estabelecimento constitui uma oportunidade para gerir a reputação digital da marca e impressionar a comunidade *online*. Informar a lista completa de serviços prestados permite também aumentar a visibilidade nos mecanismos de busca, dado que há diversos filtros que os usuários podem selecionar com serviços específicos que procuram numa unidade hoteleira.

⁵ **Benchmarking** - Processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos face ao que é considerado "o melhor nível", visando não apenas a equiparação dos níveis de performance mas também a sua superação.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Gerir as avaliações

Para entregar um serviço de excelência ao longo de tempo e ir de encontro às expectativas dos clientes é importante analisar e procurar sistematizar quais os comentários e preocupações mais frequentes que surgem nas comunidades *online* para, posteriormente, serem alvo de resolução e melhorar o serviço. Tratar os clientes atenciosamente e surpreende-los pela positiva faz com que estes, para além de ficarem satisfeitos, queiram retribuir a atenção fazendo algo de bom para o hotel, que muitas vezes consiste em partilhar a sua aprazível experiência com o mundo. De facto, se certas questões surgem constantemente nas plataformas digitais é porque há algo de errado que deve ser corrigido por parte dos responsáveis do hotel.

Incentivar os clientes a fazer avaliações

Não ter vergonha começa a ser uma estratégia adotada por muitos grupos hoteleiros para incrementar a sua visibilidade *online*. Como vemos na revisão de literatura, as primeiras avaliações de uma unidade tendem a ser negativas mas, à medida que as avaliações aumentam esse efeito negativo é mitigado e o *rating* tende a melhorar. Além disso, muitos viajantes não consideram sequer efetuar uma reserva num estabelecimento sem avaliações. Assim, a gestão não deve ter problemas em abordar os clientes no sentido de obter comentários nas plataformas *online* até porque as unidades concorrentes podem estar a fazer o mesmo.

Esta abordagem pode ser feita de diversas maneiras, via *email* (onde podem ser usadas as avaliações expressas, explicadas em diante), pessoalmente durante o *check-out* ou a estadia, através de *widgets* no *site* do hotel ou pela inclusão de *links* para as páginas onde se fazem as avaliações na assinatura de *email*.

Ter um *staff* preparado e empenhado também é essencial pelo que devem ser estabelecidos objetivos específicos e incentivar um comprometimento por parte de todos para proporcionar o melhor serviço. Muitas vezes, há avaliações que fazem referência a elementos do *staff* específicos, tanto para criticar como para elogiar, pelo que deve existir também um esforço da gestão para transmitir o *feedback* dado aos colaboradores.

Avaliar e monitorizar o desempenho

O desempenho em todas as plataformas *online* deve ser acompanhado pela administração com regularidade. Só assim é possível controlar a evolução dos *ratings*,

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

rankings e agir rapidamente caso ocorra algo prejudicial. Já existem aplicações com esse único propósito, de que é exemplo a *ReviewPro*. O TripAdvisor dispõe de uma página (“Acompanhe o desempenho das avaliações”) que permite avaliar os dados agregados das avaliações dos clientes, visualizar as tendências de satisfação e comparar a posição do seu estabelecimento com a dos concorrentes.

Promoção no site

Os turistas querem e gostam de saber a opinião dos demais antes de efetuar uma reserva. Assim, vários gestores hoteleiros optam por aprimorar o seu *site* próprio com *widgets* que exibam conteúdos de várias plataformas digitais. Ao utilizar esta ferramenta, os hotéis podem retirar diversas vantagens. Primeiramente, este mecanismo permite exibir as classificações e avaliações no *site* de forma gratuita, promovendo o estabelecimento. Em seguida, pode conduzir a um aumento do número de avaliações ao direcionar os turistas às plataformas com avaliações. Por outro lado, há *widgets* com mapas que permitem mostrar as atrações nas imediações do hotel. Finalmente, os *widgets* podem ser usados para mostrar os prêmios entretanto ganhos pelas unidades, sinónimos de qualidade para os clientes potenciais.

Responder a todas as avaliações

As respostas às avaliações, sejam elas boas ou más, podem ter várias implicações positivas para o estabelecimento (Anexo XXV – Respostas de Administrador). As respostas do administrador são uma excelente forma de construir uma reputação junto da comunidade *online*, já que permitem aos hóspedes potenciais conhecerem um pouco mais sobre o prestador de serviços. Por outro lado, algumas avaliações trazem problemas à tona, que podem causar dúvidas na mente dos turistas. Essas dúvidas podem pesar muito no processo de decisão destes e levá-los a perder a confiança no estabelecimento. Assim, as respostas do administrador são a melhor forma de dissipar essas dúvidas e aumentar os índices de confiança na gestão do hotel.

Disponibilizar elementos multimédia

Na maioria das redes sociais, as unidades hoteleiras podem disponibilizar e partilhar fotografias, muitas delas alocadas a diversas categorias do serviço prestado. Para além de fotos, podem também ser carregados pequenos vídeos promocionais ou mapas. Estes podem ser aproveitados pelas unidades para mostrar o melhor que as mesmas têm para

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

oferecer assim como para promover a região em que estão inseridas (Anexo XXVI – Elementos Multimédia).

Apesar de muitas vezes desprezadas, as fotos podem desempenhar um papel importante para cativar clientes e ajudar clientes indecisos a optar por determinada unidade hoteleira. No mundo do e-commerce, a expressão “uma imagem vale mais que mil palavras” pode ser alterada para uma imagem vale mais que mil *clicks*. Na verdade, as fotografias criam, desde logo, uma imagem nítida da unidade, serviços e ambiente em geral e devem procurar cativar a atenção dos clientes, constituindo uma oportunidade para a gerência destacar o que o estabelecimento tem de melhor e proporcionar uma boa primeira impressão. Ter fotos apelativas pode significar um aumento da procura, visto que estas podem conseguir impressionar os potenciais clientes e criar-lhes um desejo de usufruir de tudo aquilo que é exibido. Os vídeos também poderão chamar a atenção dos clientes e proporcionar desde logo uma interação mais pessoal com estes.

Divulgar os prémios ganhos

Diversas plataformas *online* atribuem prémios de mérito anuais a determinadas unidades hoteleiras pelos seus resultados nas comunidades digitais. Estes prémios devem ser partilhados e chegar ao potencial cliente visto que se tratam de um reconhecimento e significam, muitas vezes, garantia de qualidade na mente dos consumidores (Anexo XXVII – Prémios).

Combater o *blackmail*

Apesar de serem uma importante ferramenta de marketing, algumas redes sociais também possuem algumas ameaças para os estabelecimentos hoteleiros (Anexo XXVIII – *Blackmail*).

Hoje em dia, existem hóspedes que, independentemente daquilo que um hotel faça por eles, vão fazer sempre uma avaliação negativa do estabelecimento. Outros chegam mais longe, e tentam aproveitar-se do poder das comunidades *online* e da influência que podem ter na reputação e nas reservas de um estabelecimento para fazer chantagem junto da gerência do hotel. Pedidos para melhorar certas condições da sua estadia, como *upgrades* nos quartos, brindes ou simplesmente dinheiro com a ameaça de que, caso o pedido não seja atendido, o hóspede irá publicar uma avaliação negativa começa a ser uma situação cada vez mais usual. É o chamado *blackmail*.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Ceder a situações de *blackmail* é abrir um precedente perigoso para os hotéis. Assim, há diversas formas de o combater. Recolher documentos que sirvam de prova nas comunidades virtuais, assim como, manter uma relação próxima e aberta com os gestores das diferentes plataformas *online* são sempre ótimas maneiras de prevenir qualquer eventualidade.

Além dos aspetos referidos, cada rede social tem especificidades que podem e devem ser utilizadas por parte da administração das unidades hoteleiras para tirar o melhor proveito destas.

Se no caso da Booking, existem contractos assinados com o Grupo Pestana e grande parte das reservas provêm dessa rede, no TripAdvisor há algumas aplicações que podem ser melhor usadas. As avaliações expressas (Anexo XXIX - Avaliações Expressas), o *perfil plus* (Anexo XXX - *Perfil Plus*) e o *tripconnect* (Anexo XXXI – *TripConnect*) são três exemplos claros de aplicações que podem ser melhor aproveitadas.

8. Bibliografia

- Arriga, M., & Levina, N. 2008. *Social dynamics in online cultural fields*. Paris
- Anderson, A. 2011. Search, OTAs, and Online Booking: An Expanded Analysis of the Billboard Effect. *Cornell University School of Hotel Administration*. 11(8): 6-10.
- Booking.com, the best acquisition in Internet history. *Hotelmkteting.com*. 2012
- Buhalis, D. 1998. Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*. 19 (5): 409-421.
- Carrol, B., & Siguaw, J. 2003. The Evolution of Electronic Distribution: Effects on Hotels and Intermediaries. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*. 44(4): 38-50.
- Commeasure. 2014. How are travelers currently using online hotel reviews?
- Cunningham, P., Smyth B., Wu G., Greene D. 2010. Does TripAdvisor Makes Hotels Better? *School of Computer Science & Informatics, University College Dublin*.
- Davies, P. 2006. Active Hotels becomes Booking.com. *Travelmole.com*
- Farley, A. 2012. How Hotels are Embracing the Online Customer Review. *Travel Leisure*
- Filho, L. A. M. M, Tan F. B. & Mills, Annette. 2012. User-generated content and travel planning: An application of the theory of planned behavior. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. São Paulo, 6(3): 280-289.
- Freed, J. Q. 2014. Reviews increasingly drive booking decisions. *Hotel News Now*
- Freed, J. Q. 2014. Technology Pulse: A roundup of digital news. *Hotel News Now*
- Freed, J. Q. 2014. TripAdvisor: From review site to booking giant. *Hotel News Now*
- Gretzel, U., Yoo, K. H., Purifoy, M. 2007. Online travel Review Study: Role and Impact of Online Travel Reviews. *Texas A & M University*

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

- Gupta, S. & Kim, H. W. 2004. Virtual community: concepts, implications, and future research directions. *Proceedings of the 10th American Conference on Information Systems*. New York.
- Hoisington, A. 2014. Surefire ways to turn off potential guests. *Hotel News Now*
- Hortinha, J. 2001. *e-Marketing*. Lisboa. Editora Sílabo.
- Jannach, D., Gedikli, F., Karakaya, Z., & Juwig, O. 2012. Recommending Hotels based on Multi-Dimensional Customer Ratings. *Information and Communication Technologies in Tourism 2012*, 320-331. Helsingborg.
- Kotler, P. 1998. *Administração de marketing - Análise, planejamento, implementação e controle*. Editora Atlas
- Laney, D. 3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity, and Variety. *Application Delivery Strategies*. <http://blogs.gartner.com/doug-laney/files/2012/01/ad949-3D-Data-Management-Controlling-Data-Volume-Velocity-and-Variety.pdf>. February 2001.
- Lee, M. K., Shi, N., Cheung, C. M., Lim, K. H., & Sia, C. L. 2011. Consumer's decision to shop online: The moderating role of positive informational social influence. *Information & Management*, 48(6): 185-191.
- Levi, A. 2013. *Booking.com Challenging Parent Priceline in U.S. Travel*. BloombergBusiness.
- Li, H., Ye, Q. & Law, R.. 2014. Determinants of Customer Satisfaction in the Hotel Industry: An Application of Online Review Analysis. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18 (7): 784-802
- Marr, B. Big Data: *The 5 Vs Everyone Must Know*. <http://linkd.in/SlIT17>. Março 2014.
- Mayock, P. 2014. How to get No. 1 On TripAdvisor. *Hotels News Now*
- Mayock, P. 2014. TripAdvisor's top trick for driving bookings. *Hotels News Now*
- Mayock, P. 2015. 5 Ways to improve responses on TripAdvisor. *Hotel News Now*
- McColl-Kennedy, J. R., Vargo, S. L., Dagger, T. S., Sweeney, J. C. & Kastaren, Y. V., 2012. Health Care Customer Value Cocreation Practise Styles. *Journal of Service Research*, 15(4):370-389.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

- Melián-González, S. Bulchand-Gidumal, J. & López-Valcárcel, B. G., 2013. Online Customer Reviews of Hotels: As Participation Increases, Better Evaluation Is Obtained. *Cornell University School of Hotel Administration*. 54(3): 274-283.
- Meyers, T. 2014. When should you book hotels for the best rates. <http://www.eurocheapo.com/blog/room-rate-roulette-book-hotel-get-best-deal.html>
- Miguéns, J., Baggio R. & Costa C. 2008. Social media and Tourism Destinations: TripAdvisor Case Study. *Advances in Tourism Research*. Aveiro.
- Milano, R., Baggio, R. & Piattelli, R. 2011. The effects of online social media on tourism websites. *Information and Communication Technologies in Tourism 2011: Proceedings of the International Conference in Innsbruck*. New York: SpringerWienNewYork.
- Mislove A., Druschel, P., Marcon, M., Bhattecharjee, B. & Gummadi, K., P. 2007. Measurement and Analysis of Online Social Networks. *Proceedings of the 7th ACM SIGCOMM conference on Internet measurement*. 29-42.
- Mohd-Any, A. A., Winklhofer, H. & Ennew C. 2014. Measuring Users' Value Experience on a Travel Website (e-value): What value is Cocreated by the User? *Journal of Travel Research*, 54(4): 496-510.
- Molinaro, K. 2001. TripAdvisor Traveler-Posted Photos: Beneficial For Both Travelers And Hotels. *Hotel Online Marketing*
- Mulligan, D. 2014. How Online Hotel Reviews Affect Booking Decisions: The Research, Stats, Viewpoints & Strategies. *Hospitality Marketing*.
- Murphy, H. C., Chen, M. 2013. The multiple effects of review attributes on hotel choice decisions: a conjunt analysis study., *e-Review Tourism Research (eRTR)*
- O'Connor, P. 2008. User-Generated content and travel: A case study on TripAdvisor.com, *Information and Communication Technologies in Tourism 2008*, 47-58. New York: SpringerWienNewYork.
- O que é o Benchmarking. DG III – Indústria da Comissão Europeia, 1996 IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.. Acedido a 15 de Junho de 2014.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

- Rajan, R. How did The Four Seasons In Austin Jump 26 Spots On TripAdvisor. *Rethinkhotels*.
- Reid, R. 2009. *Hospitality Marketing Management*, 5th Edition. 305–306
- Rheingold, H. 1993. *The Virtual Community*. Mass: Adisson-Wesley.
- Scott, I. 2015. How to respond to negative online reviews. *Hotel News Now*
- Smaliukiene, R., Chi-Shiun L. & Sizovaite, I. 2014. Consumer Value Co-creation in Online Business: The Case of Global Travel Services. *Journal of Business Economics and Management*, 16(2): 325-339.
- Solidoro, A. *The Evolution of The Creative Industries as a Modelo of Innovation. Università di Milana Bicocca*
- Speight, A. 2014. Why managing TripAdvisor is important to every travel business. *Digital Trip – The Travel Technology Experts*
- Stubner, S. 2013. Value Co-Creation through Communities in Online Business Models – the case of Trivago. *HHL Leipzig Graduate School of Management*.
- Sweeney, Jillian C., Soutar, Geoffrey N. 2001. Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2): 203-220
- Thanakit, K. Why Should You Book Hotels in Advance? http://www.streetdirectory.com/travel_guide/216545/hotels_and_hostels/why_should_you_book_hotels_in_advance.html. Junho, 2014.
- The Importance of Online Booking Sites in a Small Property's Distribution Strategy. Littlehotelier. <http://www.littlehotelier.com/blog/online-booking-sites/>. Junho, 2014.
- Torres, E. N., Kline, S. 2006. From satisfaction to delight: a model for the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4): 290 – 301.
- Turner, S. A. 2014. Don't take a knee-jerk attitude to reviews. *Hotels New Now*
- Vermeulen, I. E., & Seegers, D. 2008. Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration. *Tourism Management*, 30(1): 123-127.
- *World Tourism Organization (UNWTO)*. 2014. Online Guest Reviews and Hotel Classification Systems – An Integrated Approach.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

- Xiang, Z., Schwartz, z., Gerdes, J. h. & Uysal M. 2015. What can big data and text analytics tell us about hotel guest experience and satisfaction? *International Journal of Hospitality Management*, 44(2015): 120-130.
- Ye, Q., Law, R., and Gu, B. 2009. The impact of online use reviews on hotel room sales. *International Journal of Hospitality Management*. 28(1): 180-182.

9. Anexos

Anexo I - Grupo Pestana

Atualmente, o Grupo Pestana lidera na indústria do turismo e lazer em Portugal. O *Pestana Group* constitui a maior cadeia de origem portuguesa e a sua marca foi, em 2010, distinguida como uma das mais valiosas em Portugal, tendo sido avaliada em 104 milhões de euros, liderando no sector do turismo. A sua cadeia hoteleira - *Pestana Hotels & Resorts* está presente em 3 continentes – Europa, África e América e as unidades hoteleiras distribuem-se por 3 marcas distintas – Pestana, Pousadas e *Collection*.



Ilustração 1 – Logótipo grupo Pestana

O seu sucesso é explicado pela elevada experiência e *know-how* demonstrados em áreas chave do Turismo. Apostando permanentemente na inovação dos seus processos, o Grupo Pestana foi pioneiro no lançamento do conceito *Vacation Club* há cerca de 25 anos atrás, sendo atualmente o 3º maior do sector no mercado europeu.

A origem do grupo remonta a 20 de Novembro de 1972, por ocasião da fundação da M&J Pestana – Sociedade de Turismo da Madeira, onde o Grupo por intermédio do seu fundador, Manuel Pestana, abriu o primeiro hotel, o icónico *Carlton Palácio*, na ilha da Madeira.

Posteriormente, através da visão inovadora de Dionísio Pestana, filho de Manuel Pestana e atual presidente do grupo, começou a erguer-se o atual grupo internacional. A aposta no *timeshare*, modelo completamente novo em Portugal, permitiu alavancar o negócio e o desenvolvimento da marca. Gradualmente foi desenvolvida uma estratégia de crescimento sustentado em que depois de ter assegurado uma base sólida no mercado de origem, Região Autónoma da Madeira, o grupo desenvolveu o seu “*Core Business*” (hotelaria), numa primeira fase em território nacional (Algarve, Cascais, Porto e Sintra) e mais tarde iniciando o processo de internacionalização.

Desde 2003, o Grupo gere a rede das Pousadas de Portugal que conta com diversas unidades em território nacional, onde o mais recente investimento nasceu em 2015 com a abertura da Pousada do Terreiro do Paço, em Lisboa. Localizadas em locais exclusivos, esta rede possui características únicas e distintivas, uma vez que muitas das

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

suas unidades estão localizadas em Castelos, Conventos e Palácios recuperados especificamente para este fim.

As Pousadas surgiram em meados do Século XX, por iniciativa de António Ferro, e destinavam-se a “alojar os visitantes e fornecer-lhes a alimentação no respeito do estilo de cada região”. Segundo o mesmo, “quando um hóspede deixar de ser tratado pelo nome, para ser conhecido pelo número de quarto que ocupa, estaremos completamente desviados do espírito das Pousadas”. De uma maneira generalizada, o termo “Pousada” evoca uma ideia de pausa, de repouso ou paragem. Na verdade, ele restitui-nos o sentido da arte e do prazer de viajar sendo que as Pousadas são locais com um forte sentido apelativo aos sentidos, tendo cada uma delas uma história própria e diversas curiosidades nas paisagens que as rodeiam.

De empresa eminentemente local, hoje em dia, o Grupo Pestana continua com o processo de transversalidade da sua internacionalização, tendo já presenças consolidadas em 15 países (Portugal, Inglaterra, Alemanha, Brasil, Argentina, Venezuela, Moçambique, África do Sul, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, EUA, Cuba, Marrocos, Colômbia e Espanha).

Para além da hospedagem, os espaços físicos das unidades Pestana são muitas vezes utilizados também pelos clientes para outros propósitos, como casamentos, festas, reuniões ou para tomar uma simples refeição.

Ademais, o Grupo possui uma companhia de aviação *charter*, seis campos de golfe, duas concessões de jogo para casino, três empreendimentos de imobiliário turístico, 12 empreendimentos de *Timeshare/Vacation Club* e um operador turístico. No que respeita à Indústria e Serviços, o grupo participa na empresa de cervejas da Madeira e na Sociedade de Desenvolvimento da Madeira, gestora do Centro Internacional de Negócios da Madeira. Ao todo, está presente em 9 áreas de negócio distintas: hotelaria, golfe, casinos, imobiliário turístico, aviação, distribuição turística, *timesharing*, indústria e serviços.

Passados mais de 40 anos de sucesso, o Grupo continua a estudar novas formas de desenvolvimento, dentro e fora do país. Nos próximos anos, as principais cidades europeias e Estados Unidos vão ser a grande aposta do Grupo. O grupo é hoje

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

internacionalmente reconhecido pelo serviço de excelência que presta com diversas unidades luxuosas, categorizadas com 5 estrelas.

Anexo II – Como obter informações turísticas?

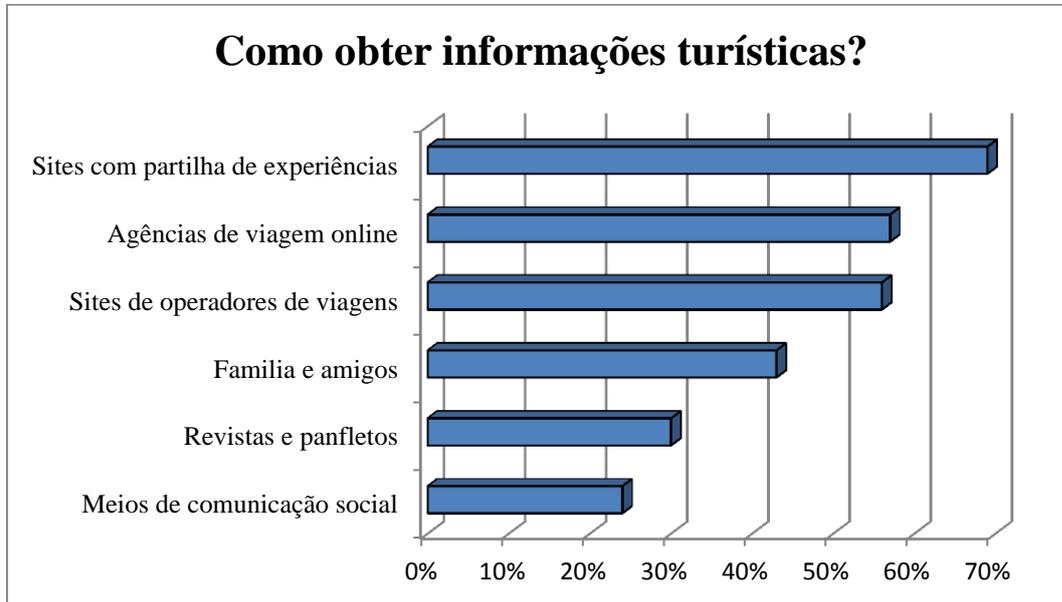


Gráfico 6 - Como obter informações turísticas

Anexo III – Fatores que afetam a escolha de um hotel

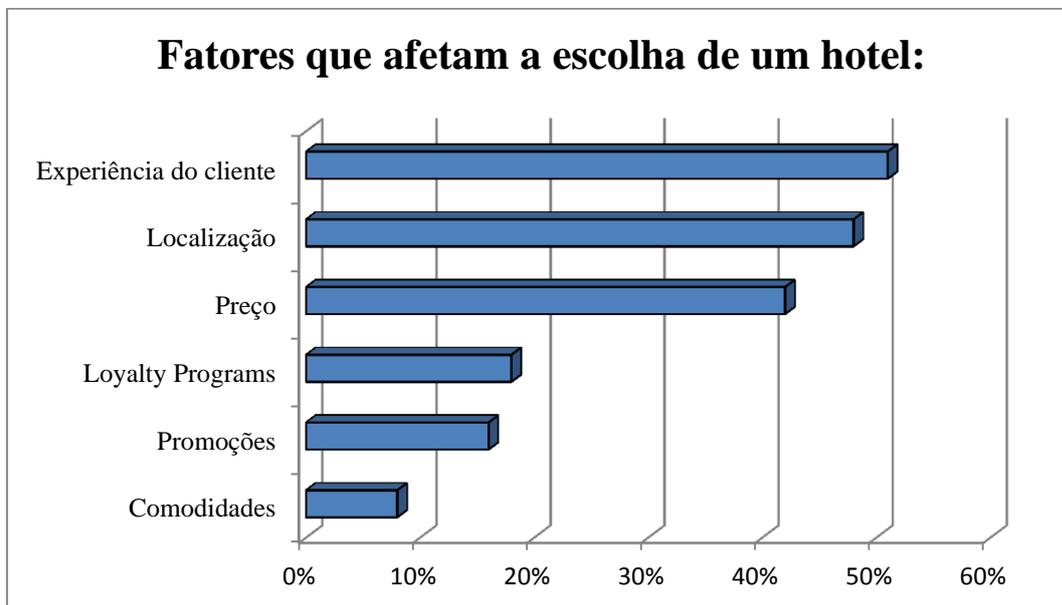


Gráfico 7 - Fatores que afetam a escolha de um hotel

Anexo IV – Importância das avaliações *online* para as decisões da viagem

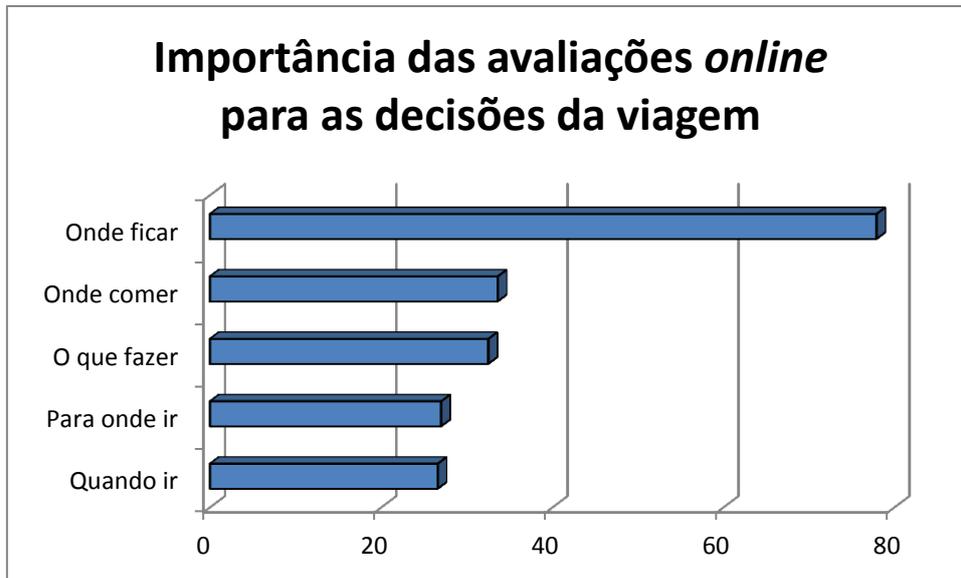


Gráfico 8 - Importância das avaliações *online* para as decisões da viagem

Anexo V – Qual a razão mais comum para ler avaliações *online* de hotéis?

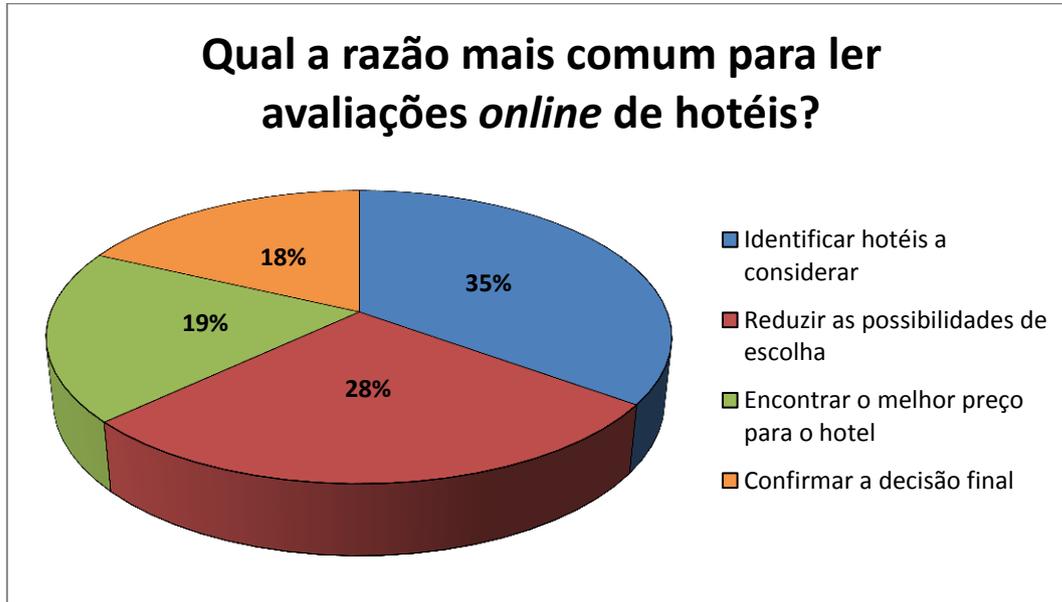


Gráfico 9 - Qual a razão mais comum para ler avaliações *online* de hotéis

Anexo VI - Booking



A *booking.com* trata-se de um *site* de reservas *online* com expressão a nível global, sendo líder mundial em reservas de alojamento *online*. O *site* e suas aplicações atraem turistas de ambos os sectores de atividade – lazer e turismo. A plataforma oferece mais de 650.000 propriedades espalhadas por 212 países, e está disponível em 41 línguas. Estima-se que, por dia, sejam reservadas mais de 850.000 noites através da Booking.

Ilustração 2 – Logotipo Booking.com

Foi fundado em 1996, por uma pequena *start-up* com sede em Amesterdão. Em 2005, a empresa foi adquirida pelo Grupo *Priceline* e mais tarde cooperou com a empresa *ActiveHotels.com*, uma empresa europeia de reservas de hotéis, que viria a mudar o seu nome para *Booking.com Limited*. Importa referir que a integração da Booking alterou por completo a situação financeira da *Priceline* que vinha até então registando resultados negativos, tendo esta aquisição sido considerada como “a melhor aquisição na história da Internet”. Em 2013, foi responsável por mais dois terços da receita da *Priceline*.

Atualmente, a *booking.com* tem sede em Amsterdão, na Holanda, e é apoiada internacionalmente por 165 escritórios em mais de 60 países ao redor do mundo. Conta com mais de 9.330 colaboradores que trabalham com a missão de ajudar turistas, quer em lazer quer em negócios, a descobrir, reservar e disfrutar dos melhores locais de hospedagem, independentemente dos seus orçamentos.

A visão da *booking.com* consiste em oferecer aos seus clientes transparência, disponibilidade e os melhores preços. Na verdade, a empresa afirma oferecer os preços mais baixos através de uma reserva segura e sem taxas adicionais.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Anexo VII - TripAdvisor

Atualmente, o TripAdvisor® é o maior *site* de viagens do mundo⁶ e caracteriza-se por oferecer dicas de milhões de turistas e uma ampla variedade de opções de viagem. Estima-se que o *site* tenha 340 milhões de visitantes únicos mensais.⁷



Ilustração 3 – Logotipo TripAdvisor

O *site* trata-se de um espaço interativo e agradável de discussão onde os membros podem partilhar opiniões, dicas e experiências de viagem, assim como, fazer perguntas sobre estas. Baseia-se essencialmente no bom senso dos seus utilizadores, tanto naquilo que escrevem e questionam, como na análise que fazem do que é escrito e questionado por outros membros. Qualquer pessoa pode visualizar os fóruns do *TripAdvisor*, porém tem que ter uma conta para publicar um novo tópico ou responder a uma publicação.

O *site* possui mais de 225 milhões de avaliações e opiniões de turistas por todo o mundo, contabilizando mais de 4,9 milhões de propriedades em 150.000 destinos distintos, as quais se dividem em locais de hospedagem, restaurantes e atrações turísticas. Por outro lado, estão disponíveis na plataforma mais de 32 milhões de fotos espontâneas carregadas pelos clientes e mais de 139 novas avaliações são postadas a cada minuto. Além disso, o *site* disponibiliza acesso para as principais agências de viagens *online* que verificam centenas de sites para encontrar os melhores preços, incluindo *Booking.com*, *Expedia*, *Orbitz*, *Travelocity*, *hotels.com*, entre outros.

O TripAdvisor foi fundado, em 2000, por Stephen Kaufer, Langley Steinert, entre outros. O financiamento inicial foi obtido a partir da *Flagship Ventures*, o *Bollard grupo* e investidores privados. Contudo, em 2004, a *IAC / InterActive* adquiriu a empresa. Mais tarde, em 2005, a IAC desmembrou o *site* e denominou *Expedia, Inc* para o segmento de viagens de negócio. A ideia inicial era, segundo Kaufer, disponibilizar opiniões de profissionais, através de guias turísticos, revistas ou jornais. Contudo, a opção de permitir aos utilizadores fazerem a sua própria avaliação tornou-se um sucesso e ultrapassou em muito o número de opiniões de profissionais. Deste modo, a estratégia foi alterada e o *site* é reconhecido internacionalmente, essencialmente, pelos conteúdos gerados pelos próprios utilizadores que avaliam e classificam as diferentes propriedades

⁶ comScore Media Metrix para os sites do TripAdvisor, dados mundiais, Dezembro de 2014

⁷ Google Analytics, média de usuários únicos mensais, 1º trimestre de 2015

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: Pestana Group

Atualmente, o *TripAdvisor, Inc.* gere e opera sites sob 24 outras marcas do sector de media relacionada a viagens: *www.airfarewatchdog.com*, *www.bookingbuddy.com*, *www.cruise critic.com*, *www.everytrail.com*, *www.familyvacationcritic.com*, *www.flipkey.com*, *www.thefork.com* (incluindo *www.lafourchette.com*, *www.eltenedor.com*, *www.iens.nl*, *www.besttables.com* e *www.dimmi.com.au*), *www.gateguru.com*, *www.holidaylettings.co.uk*, *www.holidaywatchdog.com*, *www.independenttraveler.com*, *www.jetsetter.com*, *www.niumba.com*, *www.onetime.com*, *www.oyster.com*, *www.seatguru.com*, *www.smartertravel.com*, *www.tingo.com*, *www.travelpod.com*, *www.tripbod.com*, *www.vacationhomerentals.com*, *www.viator.com*, *www.virtualtourist.com* e *www.kuxun.cn*. Por outro lado, o site opera em 34 países espalhados por todo o Mundo, incluindo a China sob a forma de *daodao.com*.⁸

Anexo VIII – Unidades presentes na amostra

São consideradas todas as unidades hoteleiras Pestana em território Europeu. As unidades de África e América não são consideradas por impossibilidade da parte do investigador em obter os dados suficientes. As unidades que abriram recentemente, como é exemplo a Pousada de Lisboa, por falta de histórico de informação não são também consideradas. Assim, a mostra perfaz um total de 51 unidades:

Unidades Presentes na Amostra						
Área	País	Região	Marca	Unidade	Nº Quartos	Categoria
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana Alvor Park Hotel	23	4
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana Alvor Praia	202	5
Europa	SP	Europa	PES	Pestana Arena Barcelona Hotel	84	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Bay Ocean Aparthotel	249	4
Europa	GE	Europa	PES	Pestana Berlin Tiergarten	142	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Carlton Madeira	287	5
Portugal	PT	Lisboa e Outros	PES	Pestana Cascais	149	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Casino Park	379	5
Europa	UK	Europa	PES	Pestana Chelsea Bridge Hotel London	216	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Colombos Premium Club	184	5
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana D. João	297	4
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana Delfim	312	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Grand Hotel Funchal	177	5
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Miramar Garden Resort Aparthotel	58	4
Portugal	PT	Lisboa e Outros	COL	Pestana Palace Lisbon Hotel	194	5

⁸ TripAdvisor Reports Fourth Quarter and Full Year 2013 Financial Results

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Palms Aparthotel	76	4
Portugal	PT	Lisboa e Outros	COL	Pestana Porto Hotel	48	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Porto Santo	328	5
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Promenade Ocean	112	4
Portugal	PT	Lisboa e Outros	PES	Pestana Sintra Golf Resort & Spa Hotel	137	4
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana Viking Resort	172	4
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana Vila Sol	189	5
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Village Garden Resort Aparthotel	92	4
Portugal	PT	Lisboa e Outros	COL	Pousada De Cascais	126	5
Portugal	PT	Lisboa e Outros	COL	Pousada Porto Palácio Do Freixo	87	5
Portugal	PT	Grande Lisboa e Outros	POU	Pousada Castelo de Palmela	28	4
Portugal	PT	Alentejo	POU	Pousada Castelo do Alvito	20	4
Portugal	PT	Grande Lisboa e Outros	POU	Pousada Castelo Óbidos	17	4
Portugal	PT	Grande Lisboa e Outros	POU	Pousada da Horta, Forte de Sta. Cruz	28	4
Portugal	PT	Norte e Centro	POU	Pousada Da Ria, Torreira	20	4
Portugal	PT	Norte e Centro	POU	Pousada da Serra da Estrela	97	4
Portugal	PT	Alentejo	POU	Pousada de Alcácer do Sal Dom Afonso II	35	4
Portugal	PT	Alentejo	POU	Pousada de Arraiolos Nossa Sra. Assunção	32	4
Portugal	PT	Alentejo	POU	Pousada de Beja, São Francisco	35	4
Portugal	PT	Alentejo	POU	Pousada de Dom João IV Vila Viçosa	39	4
Portugal	PT	Alentejo	POU	Pousada de Estremoz, Santa Isabel	33	4
Portugal	PT	Algarve	POU	Pousada de Faro Estoi Palace Hotel	63	4
Portugal	PT	Norte e Centro	POU	Pousada de Guimarães Santa Marinha	51	4
Portugal	PT	Alentejo	POU	Pousada De Marvão, Santa Maria	31	4
Portugal	PT	Grande Lisboa e Outros	POU	Pousada de Ourem	30	4
Portugal	PT	Grande Lisboa e Outros	POU	Pousada de Queluz Palace Hotel	26	4
Portugal	PT	Algarve	POU	Pousada de Tavira - Convento da Graça	36	4
Portugal	PT	Norte e Centro	POU	Pousada de Valença, São Teotónio	18	4
Portugal	PT	Norte e Centro	POU	Pousada De Viana Do Castelo	51	4
Portugal	PT	Norte e Centro	POU	Pousada De Vila Pouca da Beira Convento do Desagravo	29	4
Portugal	PT	Norte e Centro	POU	Pousada de Viseu	84	4
Portugal	PT	Alentejo	POU	Pousada do Crato Flor da Rosa	24	4
Portugal	PT	Algarve	POU	Pousada do Infante	51	4
Portugal	PT	Alentejo	POU	Pousada Dos Lóios de Évora	36	4
Portugal	PT	Norte e Centro	POU	Pousada Santa Maria do Bouro Amares	32	4
Portugal	PT	Norte e Centro	POU	Pousada São Bento Caniçada	38	4

Tabela 24 - Unidades presentes na amostra

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Anexo IX – Criação de *Clusters*

Para uma análise mais detalhada, as 51 unidades presentes na amostra são divididas por diversos segmentos.

Em primeiro lugar, a amostra é clusterizada por marca – *Collection*, *Pestana* e *Pousadas* o que resulta nos 3 seguintes grupos:

Collection						
Área	Pais	Região	Marca	Unidade	Nº Quartos	Categoria
Portugal	PT	Lisboa e Outros	COL	Pestana Palace Lisbon Hotel	194	5
Portugal	PT	Lisboa e Outros	COL	Pestana Porto Hotel	48	4
Portugal	PT	Lisboa e Outros	COL	Pousada De Cascais	126	5
Portugal	PT	Lisboa e Outros	COL	Pousada Porto Palácio Do Freixo	87	5
Total	4					

Tabela 25 – *Cluster Collection*

Pestana						
Área	Pais	Região	Marca	Unidade	Nº Quartos	Categoria
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana Alvor Park Hotel	23	4
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana Alvor Praia	202	5
Resto Europa	SP	Europa	PES	Pestana Arena Barcelona Hotel	84	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Bay Ocean Aparthotel	249	4
Resto Europa	GE	Europa	PES	Pestana Berlin Tiergarten	142	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Carlton Madeira	287	5
Portugal	PT	Lisboa e Outros	PES	Pestana Cascais	149	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Casino Park	379	5
Resto Europa	UK	Europa	PES	Pestana Chelsea Bridge Hotel London	216	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Colombos Premium Club	184	5
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana D. João	297	4
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana Delfim	312	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Grand Hotel Funchal	177	5
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Miramar Garden Resort Aparthotel	58	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Palms Aparthotel	76	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Porto Santo	328	5
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Promenade Ocean	112	4
Portugal	PT	Lisboa e Outros	PES	Pestana Sintra Golf Resort & Spa Hotel	137	4
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana Viking Resort	172	4
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana Vila Sol	189	5
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Village Garden Resort Aparthotel	92	4
Total	21					

Tabela 26 – *Cluster Pestana*

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: Pestana Group

Pousadas						
Área	País	Região	Marca	Unidade	Nº Quartos	Categoria
Portugal	PT	Grande Lisboa e Outros	POU	Pousada Castelo de Palmela	28	4
Portugal	PT	Alentejo	POU	Pousada Castelo do Alvito	20	4
Portugal	PT	Grande Lisboa e Outros	POU	Pousada Castelo Obidos	17	4
Portugal	PT	Grande Lisboa e Outros	POU	Pousada da Horta, Forte de Sta. Cruz	28	4
Portugal	PT	Norte e Centro	POU	Pousada Da Ria, Torreira	20	4
Portugal	PT	Norte e Centro	POU	Pousada da Serra da Estrela	97	4
Portugal	PT	Alentejo	POU	Pousada de Alcacer do Sal Dom Afonso II	35	4
Portugal	PT	Alentejo	POU	Pousada de Arraiolos Nossa Sra. Assuncao	32	4
Portugal	PT	Alentejo	POU	Pousada de Beja, Sao Francisco	35	4
Portugal	PT	Alentejo	POU	Pousada de Dom Joao IV Vila Vicosa	39	4
Portugal	PT	Alentejo	POU	Pousada de Estremoz,Santa Isabel	33	4
Portugal	PT	Algarve	POU	Pousada de Faro Estoi Palace Hotel	63	4
Portugal	PT	Norte e Centro	POU	Pousada de Guimaraes Santa Marinha	51	4
Portugal	PT	Alentejo	POU	Pousada De Marvao, Santa Maria	31	4
Portugal	PT	Grande Lisboa e Outros	POU	Pousada de Ourem	30	4
Portugal	PT	Grande Lisboa e Outros	POU	Pousada de Queluz Palace Hotel	26	4
Portugal	PT	Algarve	POU	Pousada de Tavira - Convento da Graça	36	4
Portugal	PT	Norte e Centro	POU	Pousada de Valença, Sao Teotonio	18	4
Portugal	PT	Norte e Centro	POU	Pousada De Viana Do Castelo	51	4
Portugal	PT	Norte e Centro	POU	Pousada De Vila Pouca da Beira Convento do Desagravo	29	4
Portugal	PT	Norte e Centro	POU	Pousada de Viseu	84	4
Portugal	PT	Alentejo	POU	Pousada do Crato Flor da Rosa	24	4
Portugal	PT	Algarve	POU	Pousada do Infante	51	4
Portugal	PT	Alentejo	POU	Pousada Dos Loios de Evora	36	4
Portugal	PT	Norte e Centro	POU	Pousada Santa Maria do Bouro Amares	32	4
Portugal	PT	Norte e Centro	POU	Pousada Sao Bento Caniçada	38	4
Total	26					

Tabela 27 – Cluster Pousadas

Posteriormente, outros *clusters* são criados. Na marca Pousadas, estas são divididas por 4 zonas distintas – Norte e Centro, Grande Lisboa e Outros, Alentejo e Algarve.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: Pestana Group

Pousadas - Norte e Centro						
Área	País	Região	Marca	Unidade	Nº Quartos	Categoria
Portugal	PT	Norte e Centro	POU	Pousada Da Ria, Torreira	20	4
Portugal	PT	Norte e Centro	POU	Pousada da Serra da Estrela	97	4
Portugal	PT	Norte e Centro	POU	Pousada de Guimaraes Santa Marinha	51	4
Portugal	PT	Norte e Centro	POU	Pousada de Valença, Sao Teotonio	18	4
Portugal	PT	Norte e Centro	POU	Pousada De Viana Do Castelo	51	4
Portugal	PT	Norte e Centro	POU	Pousada De Vila Pouca da Beira Convento do Desagravo	29	4
Portugal	PT	Norte e Centro	POU	Pousada de Viseu	84	4
Portugal	PT	Norte e Centro	POU	Pousada Santa Maria do Bouro Amares	32	4
Portugal	PT	Norte e Centro	POU	Pousada Sao Bento Caniçada	38	4
Total		9				

Tabela 28 – Clusters Pousadas - Norte e Centro

Pousadas - Grande Lisboa e Outros						
Área	País	Região	Marca	Unidade	Nº Quartos	Categoria
Portugal	PT	Grande Lisboa e Outros	POU	Pousada Castelo de Palmela	28	4
Portugal	PT	Grande Lisboa e Outros	POU	Pousada Castelo Obidos	17	4
Portugal	PT	Grande Lisboa e Outros	POU	Pousada da Horta, Forte de Sta. Cruz	28	4
Portugal	PT	Grande Lisboa e Outros	POU	Pousada de Ourem	30	4
Portugal	PT	Grande Lisboa e Outros	POU	Pousada de Queluz Palace Hotel	26	4
Total		5				

Tabela 29 – Cluster Pousadas - Grande Lisboa e Outros

Pousadas - Alentejo						
Área	País	Região	Marca	Unidade	Nº Quartos	Categoria
Portugal	PT	Alentejo	POU	Pousada Castelo do Alvito	20	4
Portugal	PT	Alentejo	POU	Pousada de Alcaccer do Sal Dom Afonso II	35	4
Portugal	PT	Alentejo	POU	Pousada de Arraiolos Nossa Sra. Assuncao	32	4
Portugal	PT	Alentejo	POU	Pousada de Beja, Sao Francisco	35	4
Portugal	PT	Alentejo	POU	Pousada de Dom Joao IV Vila Vicosa	39	4
Portugal	PT	Alentejo	POU	Pousada de Estremoz,Santa Isabel	33	4
Portugal	PT	Alentejo	POU	Pousada De Marvao, Santa Maria	31	4
Portugal	PT	Alentejo	POU	Pousada do Crato Flor da Rosa	24	4
Portugal	PT	Alentejo	POU	Pousada Dos Loios de Evora	36	4
Total		9				

Tabela 30 – Cluster Pousadas Alentejo

Pousadas - Algarve						
Área	País	Região	Marca	Unidade	Nº Quartos	Categoria
Portugal	PT	Algarve	POU	Pousada de Faro Estoi Palace Hotel	63	4
Portugal	PT	Algarve	POU	Pousada de Tavira - Convento da Graça	36	4
Portugal	PT	Algarve	POU	Pousada do Infante	51	4
Total		3				

Tabela 31 – Cluster Pousadas Algarve

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Relativamente às marcas *Collection* e *Pestana*, a análise é efetuada em conjunto. As unidades são divididas por zona – Algarve, Lisboa e Outros, Madeira e Europa, categoria – 4 e 5 estrelas e, inventário – hotéis de pequena dimensão (menos de 100 quartos), média dimensão (entre 100 e 200 quartos) e maior dimensão (mais de 200 quartos).

Clusters por zona

Hotéis - Algarve						
Área	Pais	Região	Marca	Unidade	Nº Quartos	Categoria
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana Alvor Park Hotel	23	4
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana Alvor Praia	202	5
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana D. João	297	4
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana Delfim	312	4
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana Viking Resort	172	4
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana Vila Sol	189	5
Total	6					

Tabela 32 – Cluster Hotéis - Algarve

Hotéis - Lisboa e Outros						
Área	Pais	Região	Marca	Unidade	Nº Quartos	Categoria
Portugal	PT	Lisboa e Outros	PES	Pestana Cascais	149	4
Portugal	PT	Lisboa e Outros	COL	Pestana Palace Lisbon Hotel	194	5
Portugal	PT	Lisboa e Outros	COL	Pestana Porto Hotel	48	4
Portugal	PT	Lisboa e Outros	PES	Pestana Sintra Golf Resort & Spa Hotel	137	4
Portugal	PT	Lisboa e Outros	COL	Pousada De Cascais	126	5
Portugal	PT	Lisboa e Outros	COL	Pousada Porto Palácio Do Freixo	87	5
Total	6					

Tabela 33 – Cluster Hotéis - Lisboa e Outros

Hotéis - Madeira						
Área	Pais	Região	Marca	Unidade	Nº Quartos	Categoria
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Bay Ocean Aparthotel	249	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Carlton Madeira	287	5
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Casino Park	379	5
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Colombos Premium Club	184	5
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Grand Hotel Funchal	177	5
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Miramar Garden Resort Aparthotel	58	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Palms Aparthotel	76	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Porto Santo	328	5
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Promenade Ocean	112	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Village Garden Resort Aparthotel	92	4
Total	10					

Tabela 34 – Cluster Hotéis - Madeira

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: Pestana Group

Hotéis - Europa						
Área	Pais	Região	Marca	Unidade	Nº Quartos	Categoria
Europa	SP	Europa	PES	Pestana Arena Barcelona Hotel	84	4
Europa	GE	Europa	PES	Pestana Berlin Tiergarten	142	4
Europa	UK	Europa	PES	Pestana Chelsea Bridge Hotel London	216	4
Total		3				

Tabela 35 – Cluster Hotéis - Europa

Clusters por categoria

Hotéis - 4 Estrelas						
Área	Pais	Região	Marca	Unidade	Nº Quartos	Categoria
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana Alvor Park Hotel	23	4
Europa	SP	Europa	PES	Pestana Arena Barcelona Hotel	84	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Bay Ocean Aparthotel	249	4
Europa	GE	Europa	PES	Pestana Berlin Tiergarten	142	4
Portugal	PT	Lisboa e Outros	PES	Pestana Cascais	149	4
Europa	UK	Europa	PES	Pestana Chelsea Bridge Hotel London	216	4
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana D. João	297	4
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana Delfim	312	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Miramar Garden Resort Aparthotel	58	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Palms Aparthotel	76	4
Portugal	PT	Lisboa e Outros	COL	Pestana Porto Hotel	48	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Promenade Ocean	112	4
Portugal	PT	Lisboa e Outros	PES	Pestana Sintra Golf Resort & Spa Hotel	137	4
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana Viking Resort	172	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Village Garden Resort Aparthotel	92	4
Total		15				

Tabela 36 – Cluster Hotéis – 4 Estrelas

Hotéis - 5 Estrelas						
Área	Pais	Região	Marca	Unidade	Nº Quartos	Categoria
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana Alvor Praia	202	5
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Carlton Madeira	287	5
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Casino Park	379	5
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Colombos Premium Club	184	5
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Grand Hotel Funchal	177	5
Portugal	PT	Lisboa e Outros	COL	Pestana Palace Lisbon Hotel	194	5
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Porto Santo	328	5
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana Vila Sol	189	5
Portugal	PT	Lisboa e Outros	COL	Pousada De Cascais	126	5
Portugal	PT	Lisboa e Outros	COL	Pousada Porto Palácio Do Freixo	87	5
Total		10				

Tabela 37 – Cluster Hotéis – 5 Estrelas

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Clusters por inventário

Hotéis - Menor Dimensão						
Área	País	Região	Marca	Unidade	Nº Quartos	Categoria
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana Alvor Park Hotel	23	4
Europa	SP	Europa	PES	Pestana Arena Barcelona Hotel	84	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Miramar Garden Resort Aparthotel	58	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Palms Aparthotel	76	4
Portugal	PT	Lisboa e Outros	COL	Pestana Porto Hotel	48	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Village Garden Resort Aparthotel	92	4
Portugal	PT	Lisboa e Outros	COL	Pousada Porto Palácio Do Freixo	87	5
Total					7	

Tabela 38 – Cluster Hotéis – Menor Dimensão

Hotéis - Média Dimensão						
Área	País	Região	Marca	Unidade	Nº Quartos	Categoria
Europa	GE	Europa	PES	Pestana Berlin Tiergarten	142	4
Portugal	PT	Lisboa e Outros	PES	Pestana Cascais	149	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Colombos Premium Club	184	5
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Grand Hotel Funchal	177	5
Portugal	PT	Lisboa e Outros	COL	Pestana Palace Lisbon Hotel	194	5
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Promenade Ocean	112	4
Portugal	PT	Lisboa e Outros	PES	Pestana Sintra Golf Resort & Spa Hotel	137	4
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana Viking Resort	172	4
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana Vila Sol	189	5
Portugal	PT	Lisboa e Outros	COL	Pousada De Cascais	126	5
Total					10	

Tabela 39 – Cluster Hotéis – Média Dimensão

Hotéis - Maior Dimensão						
Área	País	Região	Marca	Unidade	Nº Quartos	Categoria
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana Alvor Praia	202	5
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Bay Ocean Aparthotel	249	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Carlton Madeira	287	5
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Casino Park	379	5
Europa	UK	Europa	PES	Pestana Chelsea Bridge Hotel London	216	4
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana D. João	297	4
Portugal	PT	Algarve	PES	Pestana Delfim	312	4
Portugal	PT	Madeira	PES	Pestana Porto Santo	328	5
Total					8	

Tabela 40 – Cluster Hotéis – Maior Dimensão

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Anexo X – Recolha de Dados

Número de avaliações acumuladas

Estes valores foram retirados diretamente das páginas de cada unidade, nos *sites* da Booking e TripAdvisor, à data de 31 de Dezembro de 2014. Importa referir que na Booking os comentários mais antigos são eliminados ao fim de 18 meses pelo que o total de avaliações são as avaliações disponíveis à data. No TripAdvisor, o conteúdo não é retirado pelo que na contabilização entram comentários desde o ano de 2003, ano em que surgiram as primeiras avaliações nas unidades Pestana consideradas.

Antecedência de Reserva

Ao proceder à recolha de dados, o investigador soube que os dados de reserva existentes relativos ao ano 2013 não são fiáveis pois existiu um problema com as reservas na altura tendo sido muitos dados introduzidos no sistema já bastante tempo após a reserva ter sido efetuada pelos clientes. Assim, recolheram-se dados relativos apenas a 2014.

Os dados foram extraídos através de uma aplicação OLAP - Cubos⁹, onde o autor recolheu a informação relativa à data de *check-in* e a data de reserva, tendo posteriormente calculado a diferença de dias entre estas. Posteriormente, esta diferença de dias foi convertida em meses.

Rating Booking e TripAdvisor

Foram extraídos diretamente dos *sites*, Booking e TripAdvisor, os *ratings* das diversas unidades à data de 31 de Dezembro de 2014. Os *ratings* do TripAdvisor variam numa escala de 0 a 5. Na Booking, por seu lado, a escala é de 0 a 10.

Evolução Rating Booking

Na Booking a informação disponível no *site* é removida com o passar do tempo, isto é, os comentários mais antigos são eliminados por já se encontrarem desatualizados, não sendo também contabilizados para o cálculo do *rating*. Assim, tornou-se impossível para o autor obter informação do histórico do *rating*, para as diversas unidades, através do *site*.

⁹ Aplicação OLAP (On-line Analytical Processing) usada para manipular e analisar um grande volume de dados sob múltiplas perspectivas - “Em um modelo de dados OLAP, a informação é conceptualmente organizada em cubos que armazenam valores quantitativos ou medidas.”

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Para contornar esta situação, o autor recorreu à plataforma *ReviewPro*¹⁰ que possibilita ao autor saber o *index* médio do *rating*, mensalmente, para cada hotel. Em seguida, é explicado o método de cálculo desse *index* por parte da *ReviewPro*.

Evolução Rating TripAdvisor

No caso do TripAdvisor a situação é distinta. Em primeiro lugar, qualquer pessoa pode comentar nesta fonte pelo que o volume de informação é bastante superior. Por outro lado, os conteúdos do *site* não são removidos com o passar do tempo, sendo possível encontrar comentários com mais de 10 anos. O autor extrai a informação diretamente do *site* e calcula, com base no acumulado de avaliações e classificações, a evolução do *rating* das diversas unidades nesta plataforma ao longo do tempo. Deste modo, todos os comentários e toda a informação *online* são considerados.

Evolução dos Ratings Competitive Set (Booking e TripAdvisor)

No caso dos *competitive sets*, os *ratings* são extraídos também com auxílio da ferramenta *ReviewPro*. Cada hotel tem, na plataforma, um *competitive set* definido, ou seja, alguns hotéis que são considerados concorrentes diretos do hotel Pestana. Os *Indexes* médios dessas unidades são, então, exportados do sistema.

Ocupações Pestana – Total e por Segmentos

As ocupações verificadas no grupo Pestana, tendo em conta os diversos segmentos - *Business, Complimentary, Contracted, Corporate, Direct e Extra* - são recolhidas através de dados que são disponibilizadas ao autor, com informação mensal relativa aos anos de 2013 e 2014. Os dados são exportados através de uma aplicação OLAP - Cubos. Em seguida, é realizada uma breve descrição de casa segmento.

Ocupações Competitive Set / Preço Médio por Quarto / Receita por Quarto Ocupado

Para obter informações relativas às ocupações mensais totais do *competitive set* de cada hotel, preços médios por quarto e receita por quarto, tanto das unidades Pestana como do seu *competitive set*, o autor utiliza a plataforma *STRglobal*¹¹.

¹⁰ Plataforma que se apresenta como o parceiro ideal para as empresas hoteleiras para gestão da reputação online.

¹¹ Plataforma cuja finalidade é fornecer dados padronizados e transparentes para a indústria hoteleira.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Análise de Conteúdo

Os dados relativos à análise são recolhidos através da plataforma *ReviewPro*. O conteúdo diz respeito às avaliações feitas nas plataformas *online* Booking e TripAdvisor nos anos de 2013 e 2014, para as 51 unidades pestana consideradas. Estes vêm organizados por conceito onde o autor seleciona um conjunto de palavras-chave que posteriormente, é recolhido o número de vezes que tal menção é feita e se esta é antecedida ou seguida de aspetos positivos ou negativos, isto é, se os clientes ao referirem tal menção salientam aspetos positivos ou negativos desta.

Anexo XI – Cálculo dos *Ratings* das Unidades

Booking

No caso da Booking, dada a impossibilidade de extrair os dados diretamente do *site* uma vez que as avaliações são removidas com o passar do tempo, é utilizado o índice do *rating* que é extraído através da plataforma *ReviewPro*. Com o intuito de compreender o funcionamento dos *indexes*, é necessário ter em conta a seguinte informação:

- Quando a *ReviewPro* calcula os *indexes*, eles procuram essencialmente o índice para a reputação *online* corrente, ou seja, eles procuram a perceção que um *booker* potencial tem se for à fonte *online* e procurar, naquela data, por um hotel.
- Assim, por fonte de dados, a primeira questão que a *ReviewPro* faz é se nos últimos 365 dias (1 ano), o hotel recebeu, no mínimo, 10 avaliações.
 - Se a resposta for não – a *ReviewPro* retribui insuficiente data.
 - Se a resposta for sim – a *ReviewPro* calcula um índice.
- O índice é sempre baseado nos últimos 10 comentários recebidos.

Assim, o autor obtém os *indexes*, para a Booking, das várias unidades verificados ao último dia do mês, dos meses relativos a 2012, 2013 e 2014. Importa esclarecer que este índice, não é necessariamente igual ao *rating* encontrado no *site*, isso depende do número de avaliações feitas, mas dá para ter uma aproximação do mesmo.

Além disso, dado que o índice só é calculado quando há no mínimo 10 avaliações nos últimos 12 meses, há unidades que não apresentam índice em certos meses pelo que, nestes casos, a informação não pode ser obtida. Por outro lado, há hotéis que têm

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

contractos de exclusividade com outros operadores turísticos pelo que não podem ser feitas reservas pela Booking. Nestes casos, como só quem efetuou reserva pela Booking pode comentar no *site*, não há qualquer tipo de *índice* e todos hotéis nesta situação não podem ser considerados para efeitos de análise.

TripAdvisor

No caso do TripAdvisor a situação altera-se, tendo sido os *ratings* retirados diretamente do *site* e calculados mensalmente. O cálculo foi efetuado dadas as classificações acumuladas à data, que variam de uma escala de 1 a 5, tendo sido posteriormente calculada a média. Esta média corresponde à aproximação mais exata do *rating* mensal. Importa apenas referir que o algoritmo do *rating* do TripAdvisor é desconhecido, sabendo-se apenas que os 3 principais fatores que afetam a sua popularidade são:

- Qualidade das avaliações – melhores avaliações impulsionam melhores *ratings*;
- Quantidade das avaliações – mais avaliações impulsionam melhores *ratings*;
- Datas das avaliações – as mais recentes têm maior peso na classificação.

A categoria do hotel e as relações comerciais estabelecidas com o TripAdvisor não afetam os *ratings* das diferentes atrações turísticas.

Assim, os *ratings* calculados podem não corresponder exatamente aos verificados na altura mas tratam-se de boas aproximações. Ao confrontar os valores obtidos com a média das avaliações acumuladas e o verificado no *site* no final do ano de 2014, o autor verificou que todos eles estavam iguais, pelo que se deduz que a informação é fiável.

Anexo XII – Segmentação de clientes

No Grupo Pestana, os clientes podem ser caracterizados em 6 tipos de segmentos distintos – *Business*, *Complimentary*, *Contracted*, *Corporate*, *Direct* e *Extra*.

O segmento *Business* refere-se a grupos de pessoas que efetuam a reserva em conjunto. O segmento *Complimentary* abrange parcerias do grupo, em que há uma partilha do lado Pestana a nível da tarifa. As reservas feitas através de operadores turísticos, incluindo a Booking.com, remetem para o segmento *Contracted*. O segmento *Corporate* refere-se a tarifas especiais que o grupo faz a diversas empresas. Finalmente, o segmento *Direct* enquadra o turista normal, que efetua a reserva diretamente pelo grupo. O segmento *Extra* abrange situações distintas tendo muito pouca expressão.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Anexo XIII – Vouchers Pousadas

Os vouchers Pousadas são um produto Pestana com enorme expressão em Portugal, especialmente na época natalícia em que o Grupo Pestana investe imenso em publicitar este produto. Existem 3 tipos de vouchers relativos a alojamento – *Check-In*,



Ilustração 4 – Vouchers Pousadas

Premium *Check-In* e *Luxury*. Nos 3 casos, o utilizador do voucher tem ao seu dispor uma pousada, de entre um conjunto pré-definido, onde pode utilizar o voucher sem qualquer diferença de preço. Válidos para duas pessoas, os packs oferecem uma noite (‘Check-in’, por €79,90) ou duas (‘Premium Check-in’, €139,90) num castelo, convento ou palácio, ou uma estadia mais sofisticada num dos *Leading Hotels of the World* do Grupo Pestana – Marca *Collection* (‘*Luxury*’, €179,90). Além deste tipo de vouchers relativos a alojamento, a campanha também oferece o voucher *gourmet*, a um preço mais acessível, onde o consumidor pode usufruir de qualquer unidade Pestana para tomar uma refeição para duas pessoas.

Anexo XIV – Tempo médio de antecedência de reserva

Para analisar a correlação entre os *ratings* nas plataformas *online* dos diversos hotéis e as suas ocupações e receitas, importa primeiro perceber com que antecedência é feita a reserva por parte do cliente.

No sector hoteleiro sabe-se que os hóspedes gostam de planear as suas viagens e, por norma, reservam os hotéis com alguma antecedência. Há várias razões que justificam uma reserva com antecedência. Por um lado, reservar atempadamente garante, à partida, ao cliente o preço mais baixo do quarto para aquela data. Por outro lado, garante um maior número de opções disponíveis com todas as características e extras desejados. Finalmente, traz uma paz de espírito e relaxamento por parte do cliente ao já ter a reserva feita e ter as suas férias planeadas e marcadas. Desta forma, as vantagens de reservar com antecedência ultrapassam em muito, para a maioria dos hóspedes, a vantagem e o risco de poder obter um melhor preço de última hora (“*bargain price*”). Importa referir que o facto de na maioria dos hotéis ser possível cancelar a reserva sem custos adicionais, acaba também por incentivar os clientes a reservarem atempadamente

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

pois sabem que poderão desmarcar caso encontrem melhores taxas ou surja algum imprevisto.

Quanto à melhor data para efetuar a reserva, depende de diversos fatores como a época do ano, alta ou baixa, para a qual se pretende reservar, dimensão do hotel, alterações da procura e da oferta no sector, comportamento da concorrência, entre outros.

Para aferir se a reputação *online* influencia o hóspede no processo de escolha de hotel importa comparar o *rating* dos diversos hotéis, não no momento do *check-in*, mas quando este efetua a reserva visto que é nessa data que o cliente escolhe o local onde se irá hospedar e toma a decisão. Um estudo da *Cornell University* revela que maior parte das visitas ao TripAdvisor (26,5%) ocorrem nos últimos 5 dias antes da reserva ser efetuada, pelo que se assume, que na maioria dos casos, a consulta é feita muito pouco tempo antes da reserva. Este estudo acaba por suportar também a hipótese que os clientes usam as avaliações para escolher o hotel onde se vão hospedar. Dado que a antecedência de reserva pode variar bastante de hotel para hotel, o investigador calcula a mesma, separadamente, unidade por unidade.

A tabela seguinte apresenta os resultados obtidos:

Unidade	Antecedência de Reserva (Dias)	Antecedência de Reserva (Meses)
Pestana Alvor Park Hotel	99,08	3
Pestana Alvor Praia	59,73	2
Pestana Arena Barcelona Hotel	25,94	1
Pestana Bay Ocean Aparthotel	67,98	2
Pestana Berlin Tiergarten	35,04	1
Pestana Carlton Madeira	58,87	2
Pestana Cascais	22,94	1
Pestana Casino Park	44,41	1
Pestana Chelsea Bridge Hotel London	19,62	1
Pestana Colombos Premium Club	58,36	2
Pestana D. João	48,49	2
Pestana Delfim	54,42	2
Pestana Grand Hotel Funchal	59,85	2
Pestana Miramar Garden Resort Aparthotel	77,30	3
Pestana Palace Lisbon Hotel	34,99	1
Pestana Palms Aparthotel	116,88	4
Pestana Porto Hotel	47,82	2
Pestana Porto Santo	67,70	2
Pestana Promenade Ocean	74,72	2
Pestana Sintra Golf Resort & Spa Hotel	15,92	1
Pestana Viking Resort	33,89	1
Pestana Vila Sol	28,33	1
Pestana Village Garden Resort Aparthotel	77,30	3
Pousada Castelo de Palmela	31,95	1
Pousada Castelo do Alvito	33,92	1

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Pousada Castelo Obidos	52,04	2
Pousada da Horta, Forte de Sta. Cruz	64,77	2
Pousada Da Ria, Torreira	40,58	1
Pousada da Serra da Estrela	23,37	1
Pousada de Alcacer do Sal Dom Afonso II	27,86	1
Pousada de Arraiolos Nossa Sra. Assuncao	21,50	1
Pousada de Beja, Sao Francisco	31,17	1
Pousada De Cascais	28,26	1
Pousada de Dom Joao IV Vila Vicoso	25,19	1
Pousada de Estremoz,Santa Isabel	30,86	1
Pousada de Faro Estoi Palace Hotel	45,73	2
Pousada de Guimaraes Santa Marinha	46,14	2
Pousada De Marvao, Santa Maria	31,68	1
Pousada de Ourem	39,86	1
Pousada de Queluz Palace Hotel	46,53	2
Pousada de Tavira - Convento da Graça	53,50	2
Pousada de Valença, Sao Teotonio	26,64	1
Pousada De Viana Do Castelo	41,91	1
Pousada De Vila Pouca da Beira Convento do Desagravo	38,40	1
Pousada de Viseu	25,34	1
Pousada do Crato Flor da Rosa	36,96	1
Pousada do Infante	37,98	1
Pousada Dos Loios de Evora	44,92	1
Pousada Porto Palácio Do Freixo	42,98	1
Pousada Santa Maria do Bouro Amares	34,52	1
Pousada Sao Bento Caniçada	31,23	1
Média total	44,42	1

Tabela 41 – Antecedência de Reserva Média por Unidade

Como se pode verificar pela tabela, em média, nas unidades Pestana, os clientes efetuam a reserva com um mês de antecedência. Mais precisamente, em média, nas 51 unidades consideradas, a reserva é elaborada 44 dias antes da data de *check-in* por parte do cliente. Contudo, entre as diferentes unidades há alguma variância. Apesar de muitas delas apresentarem um mês, por norma, de antecedência de reserva, vemos que no *Pestana Palms* a reserva é efetuada com cerca de 4 meses de antecedência. Em sentido oposto, no *Pestana Sintra* é efetuada, em média, com apenas 16 dias de antecedência.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Anexo XV – Análise de Conteúdo – Conceitos

Através da plataforma *ReviewPro* e da análise semântica esta fornece, foram identificadas 81 conceitos retirados das avaliações dos clientes. Estes conceitos estão apresentados na tabela seguinte, juntamente com a frequência de cada um.

Conceito	N	Categoria	Conceito	N	Categoria
room	13.119	Produto principal	tv	218	Comodidades
hotel	12.349	Produto principal	family	188	contexto da viagem
staff	11.081	Staff	condition	183	Avaliação Experiência
location	6.319	Atributos do hotel	a/c	174	Comodidades
breakfast	5.676	Serviço do hotel	shuttle	171	Atributos do hotel
food	5.662	Serviço do hotel	design	166	Atributos do hotel
pool	4.376	Comodidades	minibar	139	Comodidades
view	3.615	Atributos do hotel	language	120	Staff
restaurant	3.105	Comodidades	temperature	110	Avaliação Experiência
service	3.035	Serviço do hotel	lift	106	Comodidades
bed	2.213	Produto principal	equipment	105	Comodidades
value	2.187	Avaliação Experiência	airport	101	Atributos do hotel
bathroom	1.779	Produto principal	security	94	Avaliação Experiência
reception	1.531	Comodidades	room service	81	Serviço do hotel
beach	1.480	Atributos do hotel	smell	70	Avaliação Experiência
quality	1.350	Avaliação Experiência	cafeteria	59	Serviço do hotel
garden	1.308	Atributos do hotel	hour	58	Serviço do hotel
bar	1.299	Comodidades	shop	57	Serviço do hotel
experience	1.243	Avaliação Experiência	golf	56	Atributos do hotel
spa	1.158	Serviço do hotel	sustainability	55	possíveis ações
facilities	1.152	Comodidades	business	49	contexto da viagem
drink	1.116	Serviço do hotel	loyalty card	41	possíveis ações
Internet	978	Comodidades	queue	40	Serviço do hotel
building	798	Atributos do hotel	environment	34	Avaliação Experiência
ambiance	740	Avaliação Experiência	concept	25	Atributos do hotel
entertainment	712	Staff	time share	21	Serviço do hotel
decor	624	Atributos do hotel	technology	19	Comodidades
parking	582	Comodidades	souvenir	19	Serviço do hotel
common area	527	Comodidades	illness	16	Avaliação Experiência
size	526	Atributos do hotel	website	13	Serviço do hotel
suite	436	Comodidades	attraction	12	possíveis ações
cleanliness	395	Avaliação Experiência	ticket	12	Serviço do hotel
holiday	394	contexto da viagem	overbooking	7	Serviço do hotel
furniture	329	Atributos do hotel	water	6	Serviço do hotel
kitchen	324	Serviço do hotel	access	6	Atributos do hotel
noise	317	Atributos do hotel	resort	5	Produto principal
comfort	311	Avaliação Experiência	communication	4	possíveis ações
towel	310	Serviço do hotel	theme park	2	Atributos do hotel
terrace	301	Comodidades	camping	2	Serviço do hotel
apartment	280	Comodidades	vacation club	1	Serviço do hotel
gym	269	Comodidades	hostel	1	Comodidades
dining area	230	Comodidades			

Tabela 42 - Análise de Conteúdo – Conceitos

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Anexo XVI – Análise de Conteúdo – Categorias

Em seguida, apresentam-se as 8 categorias criadas:

- Produto principal – engloba aquilo que o cliente realmente pretende quando efetua a compra. Engloba palavras como “hotel” “quarto”, “cama” ou “casa de banho”;
- Comodidades do hotel – refere-se a outros aspetos oferecidos pelo hotel que podem ser diferenciadores. Inclui palavras como “receção”, “restaurante”, “piscina”, “estacionamento” “receção”, “bar”, “internet”;
- Atributos do hotel – abrange características específicas do hotel como “localização”, “vista”, “praia”, “jardim”, “edifício”;
- *Staff* – procura abranger tudo ao que recursos humanos do hotel diz respeito. Palavras como “*staff*”, “entretenimento”, “línguas” estão contidas nesta categoria.
- Serviços do hotel – procura abranger palavras relacionadas com os vários serviços prestados pelo hotel como “pequeno-almoço”, “spa”, “serviço de quartos”, “loja”.
- Avaliação da viagem – abrange palavras (“valor”, “qualidade”, “ambiente”, por exemplo) que procuram avaliar a experiência.
- Contexto da viagem – procura perceber em que contexto a experiência foi realizada, se num ambiente mais de “família” ou de “negócios”.
- Possíveis ações – por fim, esta categoria pretende aferir quais as ações futuras dos clientes após a experiência. Engloba palavras como “sustentabilidade” ou “comunicação”.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira
 Caso de Estudo: *Pestana Group*

Anexo XVII – Análise de Conteúdo – Análise Geral

	Categoria	nº de Conceitos	% Nº de Conceitos	Nº de Menções	% Nº de Menções	Rank
Produto principal	1	5	6,0%	29.465	30,0%	88,7%
Comodidades	2	20	24,1%	15.828	16,1%	81,8%
Atributos do hotel	3	16	19,3%	15.843	16,1%	93,4%
Staff	4	3	3,6%	11.913	12,1%	94,2%
Serviço do hotel	5	20	24,1%	17.657	18,0%	83,7%
Avaliação Experiência	6	12	14,5%	6.733	6,9%	79,0%
Contexto Viagem	7	3	3,6%	631	0,6%	89,7%
Possíveis Acções	8	4	4,8%	112	0,1%	77,7%
Total	-	83	100,0%	98.182	100,0%	87,5%

Tabela 43 - Análise de Conteúdo – Análise Geral

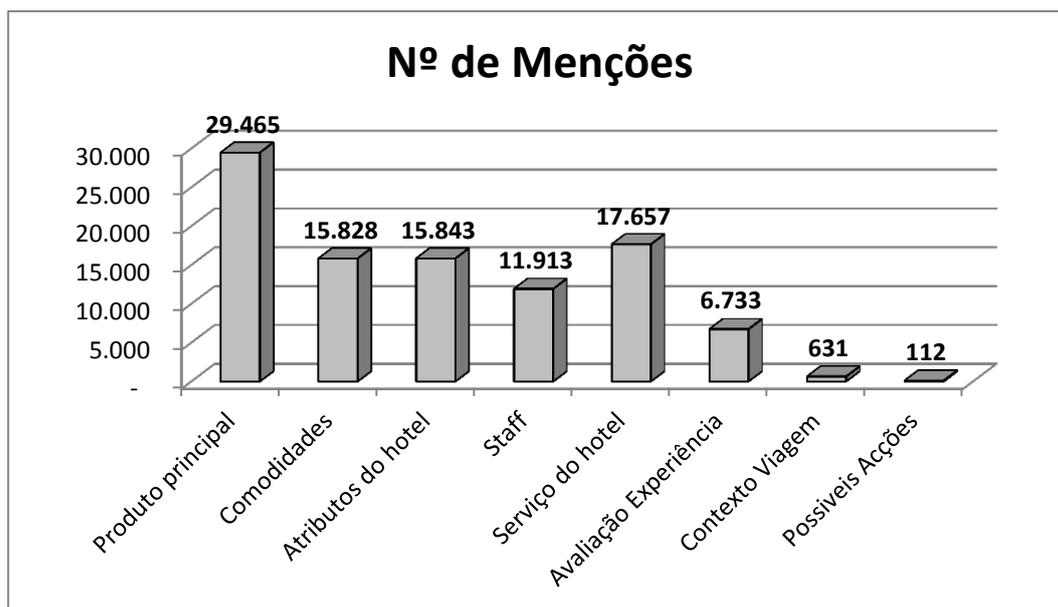


Gráfico 10 - Análise de Conteúdo – Análise Geral – Número de Menções

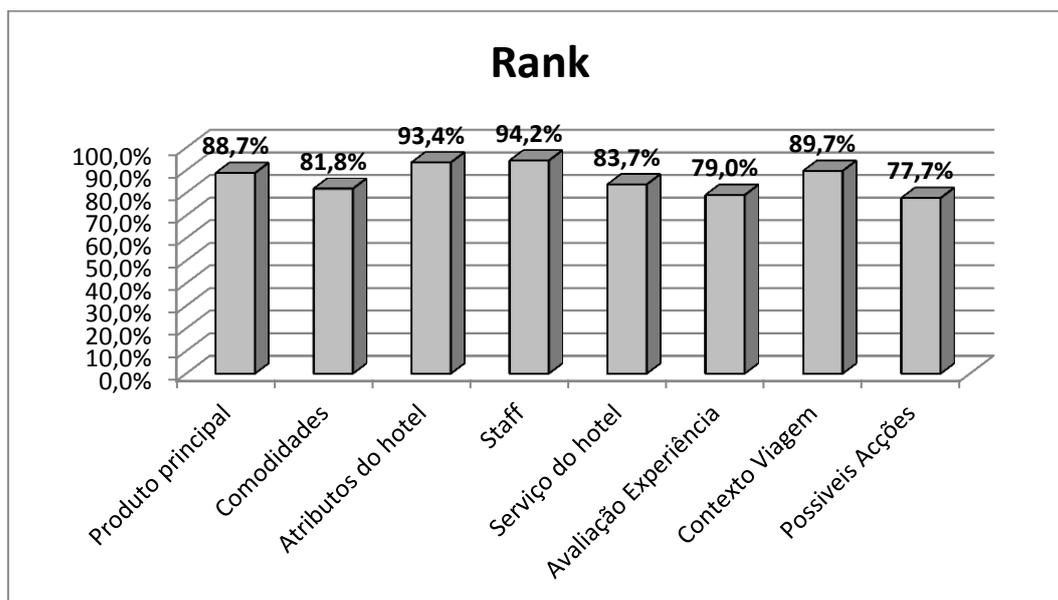


Gráfico 11 - Análise de Conteúdo – Análise Geral - Rank

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira
 Caso de Estudo: *Pestana Group*

Anexo XVIII – Análise de Conteúdo – Análise por Marca

Collection								
	Categoria	nº de Conceitos	% Nº de Conceitos	Nº de Menções	% Nº de Menções	Total	% no Total	Rank
Produto principal	1	5	6,7%	3.438	29,2%	29.465	11,7%	89,2%
Comodidades	2	20	26,7%	1.787	15,2%	15.828	11,3%	82,6%
Atributos do hotel	3	14	18,7%	2.242	19,0%	15.843	14,2%	92,6%
Staff	4	3	4,0%	1.389	11,8%	11.913	11,7%	96,7%
Serviço do hotel	5	15	20,0%	2.118	18,0%	17.657	12,0%	89,1%
Avaliação Experiência	6	12	16,0%	768	6,5%	6.733	11,4%	83,6%
Contexto Viagem	7	3	4,0%	26	0,2%	631	4,1%	96,2%
Possíveis Acções	8	3	4,0%	15	0,1%	112	13,4%	73,3%
Total	-	75	100%	11.783	100%	98.182	12,0%	89,4%

Tabela 44 - Análise de Conteúdo – Análise por Marca - Collection

Pestana								
	Categoria	nº de Conceitos	% Nº de Conceitos	Nº de Menções	% Nº de Menções	Total	% no Total	Rank
Produto principal	1	4	5,2%	21.014	31,2%	29.465	71,3%	91,9%
Comodidades	2	19	24,7%	10.926	16,2%	15.828	69,0%	81,9%
Atributos do hotel	3	15	19,5%	10.244	15,2%	15.843	64,7%	89,2%
Staff	4	3	3,9%	8.371	12,4%	11.913	70,3%	95,7%
Serviço do hotel	5	17	22,1%	11.942	17,7%	17.657	67,6%	87,2%
Avaliação Experiência	6	12	15,6%	4.267	6,3%	6.733	63,4%	80,9%
Contexto Viagem	7	3	3,9%	566	0,8%	631	89,7%	75,0%
Possíveis Acções	8	4	5,2%	57	0,1%	112	50,9%	76,9%
Total	-	77	100%	67.387	100%	98.182	68,6%	88,6%

Tabela 45 - Análise de Conteúdo – Análise por Marca - Pestana

Pousadas								
	Categoria	nº de Conceitos	% Nº de Conceitos	Nº de Menções	% Nº de Menções	Total	% no Total	Rank
Produto principal	1	4	5,6%	5.010	26,4%	29.465	17,0%	83,4%
Comodidades	2	19	26,4%	3.115	16,4%	15.828	19,7%	81,8%
Atributos do hotel	3	12	16,7%	3.353	17,6%	15.843	21,2%	92,7%
Staff	4	3	4,2%	2.153	11,3%	11.913	18,1%	94,9%
Serviço do hotel	5	15	20,8%	3.595	18,9%	17.657	20,4%	83,7%
Avaliação Experiência	6	12	16,7%	1.698	8,9%	6.733	25,2%	76,1%
Contexto Viagem	7	3	4,2%	39	0,2%	631	6,2%	82,1%
Possíveis Acções	8	4	5,6%	38	0,2%	112	33,9%	81,6%
Total	-	72	100%	19.001	100%	98.182	19,4%	85,5%

Tabela 46 - Análise de Conteúdo – Análise por Marca - Pousadas

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira
 Caso de Estudo: *Pestana Group*

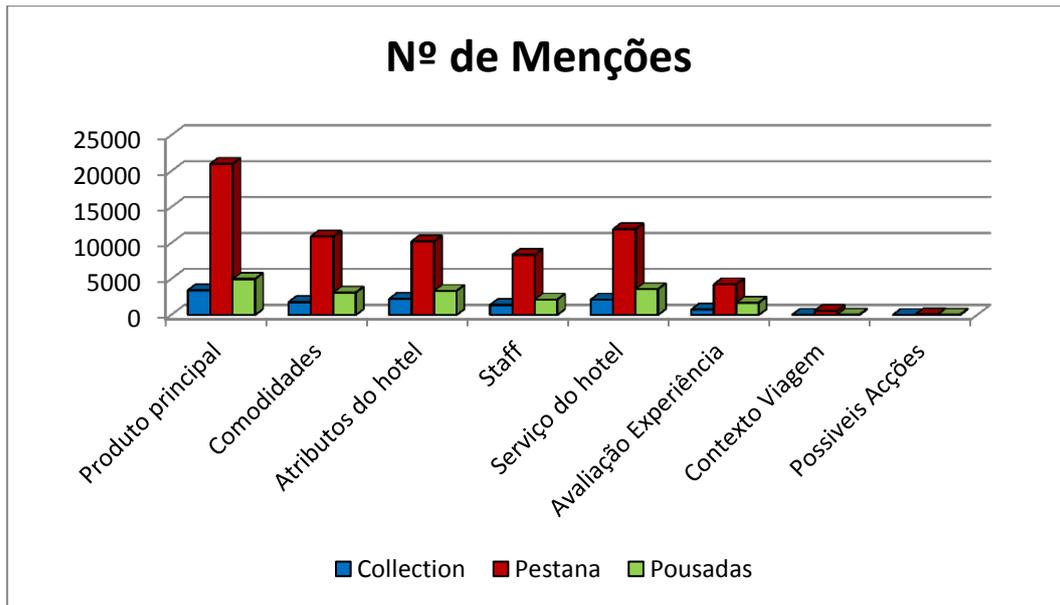


Gráfico 12 - Análise de Conteúdo – Análise por Marca – Número de Menções

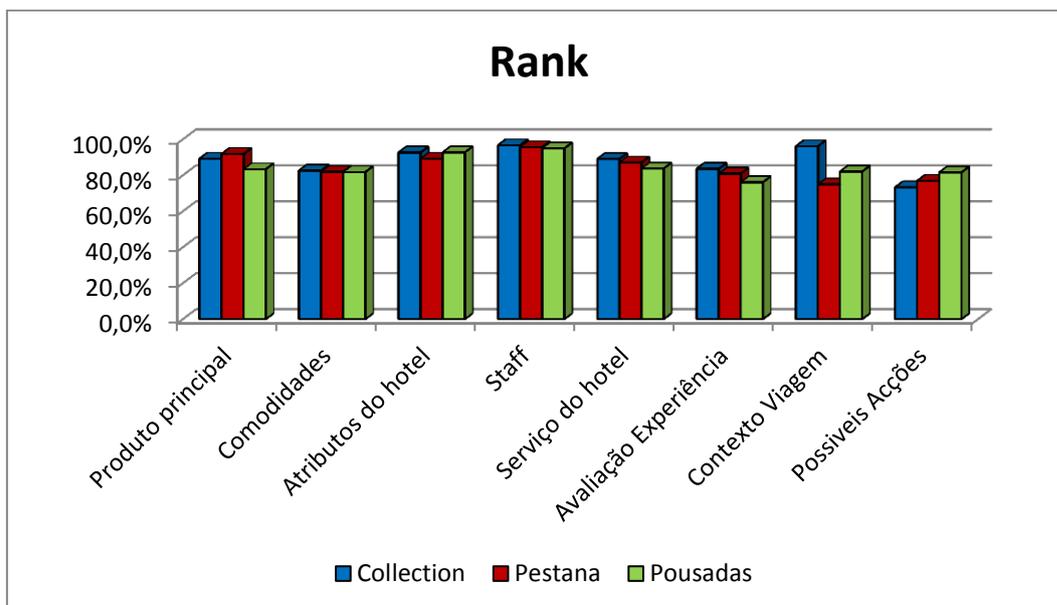


Gráfico 13 - Análise de Conteúdo – Análise por Marca - Rank

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira
Caso de Estudo: *Pestana Group*

Anexo XIX – Análise de Conteúdo – Análise por Zona - Pousadas

Pousadas Norte e Centro								
	Categoria	nº de Conceitos	% Nº Conceitos	Nº de Menções	% Nº de Menções	Total	% no Total	Rank
Produto principal	1	4	6,2%	1.501	25,4%	29.465	5,1%	86,7%
Comodidades	2	18	27,7%	996	16,8%	15.828	6,3%	83,1%
Atributos do hotel	3	11	16,9%	1.062	17,9%	15.843	6,7%	95,2%
Staff	4	3	4,6%	617	10,4%	11.913	5,2%	97,1%
Serviço do hotel	5	12	18,5%	1.114	18,8%	17.657	6,3%	82,5%
Avaliação Experiência	6	12	18,5%	594	10,0%	6.733	8,8%	77,6%
Contexto Viagem	7	3	4,6%	20	0,3%	631	3,2%	80,0%
Possíveis Acções	8	2	3,1%	16	0,3%	112	14,3%	68,8%
Total	-	65	100%	5.920	100%	98.182	6,0%	86,9%

Tabela 47 - Análise de Conteúdo – Análise por Zona – Pousadas Norte e Centro

Pousadas Grande Lisboa e Outros								
	Categoria	nº de Conceitos	% Nº Conceitos	Nº de Menções	% Nº de Menções	Total	% no Total	Rank
Produto principal	1	4	6,3%	893	28,2%	29.465	3,0%	81,7%
Comodidades	2	19	29,7%	455	14,4%	15.828	2,9%	79,1%
Atributos do hotel	3	11	17,2%	560	17,7%	15.843	3,5%	91,3%
Staff	4	3	4,7%	355	11,2%	11.913	3,0%	95,8%
Serviço do hotel	5	11	17,2%	638	20,1%	17.657	3,6%	86,8%
Avaliação Experiência	6	10	15,6%	253	8,0%	6.733	3,8%	72,7%
Contexto Viagem	7	3	4,7%	8	0,3%	631	1,3%	87,5%
Possíveis Acções	8	3	4,7%	6	0,2%	112	5,4%	100,0%
Total	-	64	100%	3.168	100%	98.182	3,2%	85,0%

Tabela 48 - Análise de Conteúdo – Análise por Zona – Pousadas Lisboa e Outros

Pousadas Alentejo								
	Categoria	nº de Conceitos	% Nº Conceitos	Nº de Menções	% Nº de Menções	Total	% no Total	Rank
Produto principal	1	4	6,5%	1.325	25,5%	29.465	4,5%	76,5%
Comodidades	2	18	29,0%	863	16,6%	15.828	5,5%	78,7%
Atributos do hotel	3	11	17,7%	905	17,4%	15.843	5,7%	90,3%
Staff	4	3	4,8%	624	12,0%	11.913	5,2%	93,8%
Serviço do hotel	5	10	16,1%	970	18,7%	17.657	5,5%	84,8%
Avaliação Experiência	6	12	19,4%	501	9,6%	6.733	7,4%	76,4%
Contexto Viagem	7	2	3,2%	2	0,0%	631	0,3%	100,0%
Possíveis Acções	8	2	3,2%	8	0,2%	112	7,1%	75,0%
Total	-	62	100%	5.198	100%	98.182	5,3%	82,9%

Tabela 49 - Análise de Conteúdo – Análise por Zona – Pousadas Alentejo

Pousadas Algarve								
	Categoria	nº de Conceitos	% Nº Conceitos	Nº de Menções	% Nº de Menções	Total	% no Total	Rank
Produto principal	1	4	6,0%	1.291	27,4%	29.465	4,4%	87,8%
Comodidades	2	19	28,4%	801	17,0%	15.828	5,1%	85,0%
Atributos do hotel	3	12	17,9%	826	17,5%	15.843	5,2%	93,2%
Staff	4	3	4,5%	557	11,8%	11.913	4,7%	93,4%
Serviço do hotel	5	12	17,9%	873	18,5%	17.657	4,9%	81,8%
Avaliação Experiência	6	12	17,9%	350	7,4%	6.733	5,2%	75,7%
Contexto Viagem	7	2	3,0%	9	0,2%	631	1,4%	77,8%
Possíveis Acções	8	3	4,5%	8	0,2%	112	7,1%	100,0%
Total	-	67	100%	4.715	100%	98.182	4,8%	86,9%

Tabela 50 - Análise de Conteúdo – Análise por Zona – Pousadas Algarve

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira
 Caso de Estudo: *Pestana Group*

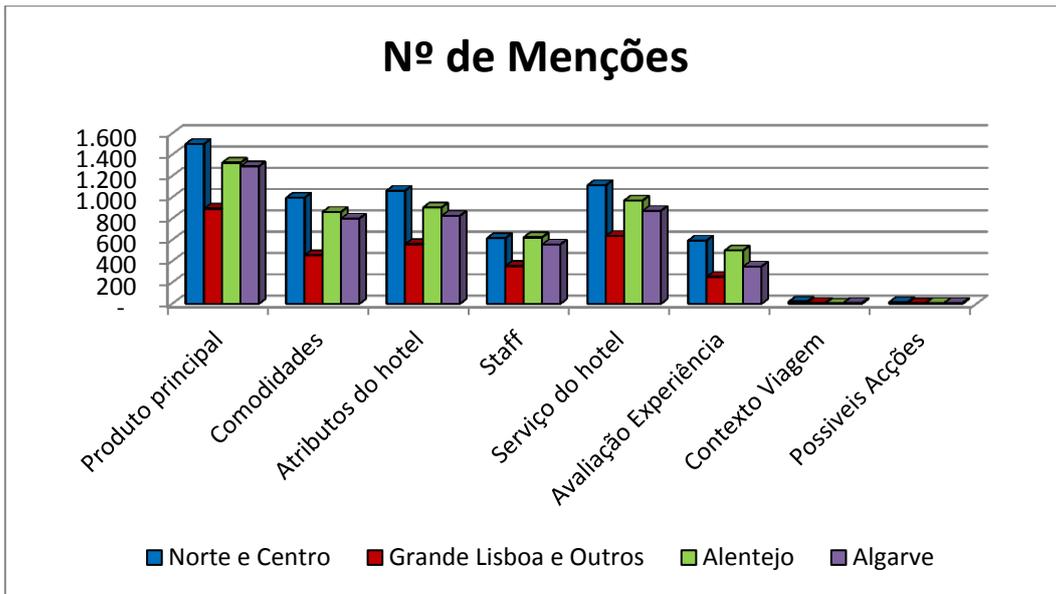


Gráfico 14 - Análise de Conteúdo – Análise por Zona – Pousadas – Número de Menções

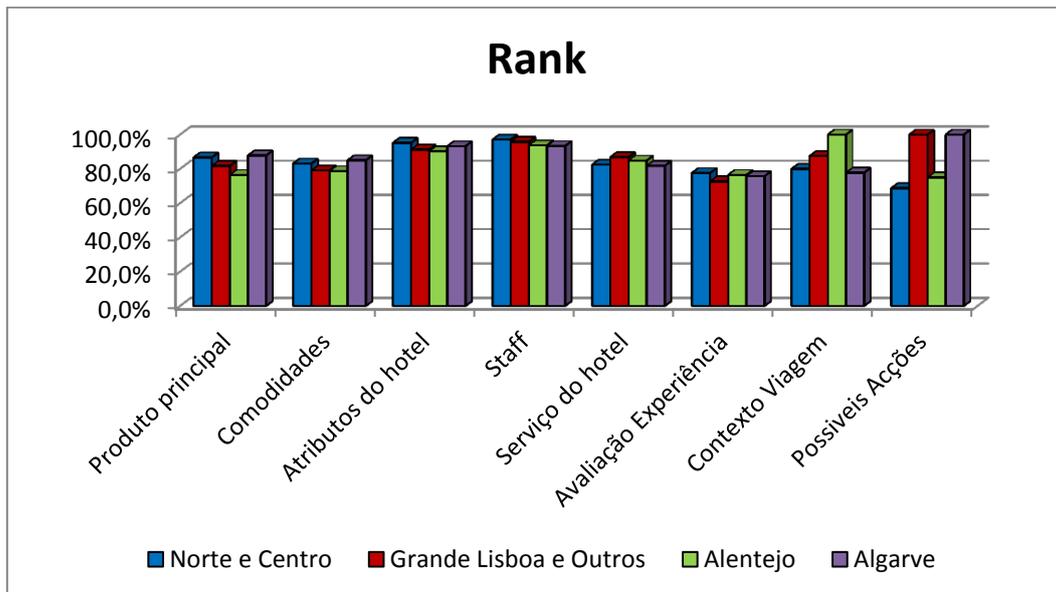


Gráfico 15 - Análise de Conteúdo – Análise por Zona – Pousadas - Rank

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira
 Caso de Estudo: *Pestana Group*

Anexo XX – Análise de Conteúdo – Análise por Zona

Hotéis - Algarve								
	Categoria	nº de Conceitos	% Nº Conceitos	Nº de Menções	% Nº de Menções	Total	% no Total	Rank
Produto principal	1	5	7,2%	4.370	28,9%	29.465	14,8%	86,3%
Comodidades	2	18	26,1%	2.548	16,9%	15.828	16,1%	78,7%
Atributos do hotel	3	13	18,8%	2.748	18,2%	15.843	17,3%	93,5%
Staff	4	3	4,3%	1.712	11,3%	11.913	14,4%	90,7%
Serviço do hotel	5	13	18,8%	2.601	17,2%	17.657	14,7%	80,5%
Avaliação Experiência	6	11	15,9%	975	6,5%	6.733	14,5%	73,2%
Contexto Viagem	7	3	4,3%	142	0,9%	631	22,5%	88,7%
Possíveis Acções	8	3	4,3%	11	0,1%	112	9,8%	72,7%
Total	-	69	100%	15.107	100%	98.182	15,4%	85,0%

Tabela 51 - Análise de Conteúdo – Análise por Zona - Algarve

Hotéis - Lisboa e Outros								
	Categoria	nº de Conceitos	% Nº Conceitos	Nº de Menções	% Nº de Menções	Total	% no Total	Rank
Produto principal	1	5	6,6%	4.433	29,3%	29.465	15,0%	88,7%
Comodidades	2	20	26,3%	2.410	15,9%	15.828	15,2%	80,0%
Atributos do hotel	3	15	19,7%	2.616	17,3%	15.843	16,5%	91,6%
Staff	4	3	3,9%	1.807	11,9%	11.913	15,2%	96,4%
Serviço do hotel	5	15	19,7%	2.781	18,4%	17.657	15,8%	85,7%
Avaliação Experiência	6	12	15,8%	1.032	6,8%	6.733	15,3%	82,8%
Contexto Viagem	7	3	3,9%	41	0,3%	631	6,5%	97,6%
Possíveis Acções	8	3	3,9%	18	0,1%	112	16,1%	72,2%
Total	-	76	100%	15.138	100%	98.182	15,4%	87,8%

Tabela 52 - Análise de Conteúdo – Análise por Zona – Lisboa e Outros

Hotéis - Madeira								
	Categoria	nº de Conceitos	% Nº Conceitos	Nº de Menções	% Nº de Menções	Total	% no Total	Rank
Produto principal	1	4	5,1%	9.639	28,6%	29.465	32,7%	90,3%
Comodidades	2	19	24,1%	5.868	17,4%	15.828	37,1%	85,1%
Atributos do hotel	3	16	20,3%	5.149	15,3%	15.843	32,5%	94,2%
Staff	4	3	3,8%	4.458	13,2%	11.913	37,4%	94,1%
Serviço do hotel	5	18	22,8%	6.265	18,6%	17.657	35,5%	83,8%
Avaliação Experiência	6	12	15,2%	1.958	5,8%	6.733	29,1%	82,2%
Contexto Viagem	7	3	3,8%	378	1,1%	631	59,9%	91,0%
Possíveis Acções	8	4	5,1%	33	0,1%	112	29,5%	72,7%
Total	-	79	100%	33.748	100%	98.182	34,4%	88,8%

Tabela 53 - Análise de Conteúdo – Análise por Zona - Madeira

Hotéis - Europa								
	Categoria	nº de Conceitos	% Nº Conceitos	Nº de Menções	% Nº de Menções	Total	% no Total	Rank
Produto principal	1	4	5,6%	6.125	40,5%	29.465	20,8%	92,4%
Comodidades	2	18	25,0%	1.772	11,7%	15.828	11,2%	77,3%
Atributos do hotel	3	14	19,4%	1.930	12,8%	15.843	12,2%	94,9%
Staff	4	3	4,2%	1.783	11,8%	11.913	15,0%	95,1%
Serviço do hotel	5	14	19,4%	2.388	15,8%	17.657	13,5%	84,7%
Avaliação Experiência	6	12	16,7%	1.070	7,1%	6.733	15,9%	79,2%
Contexto Viagem	7	3	4,2%	31	0,2%	631	4,9%	77,4%
Possíveis Acções	8	4	5,6%	11	0,1%	112	9,8%	81,8%
Total	-	72	100%	15.110	100%	98.182	15,4%	89,1%

Tabela 54 - Análise de Conteúdo – Análise por Zona - Europa

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: Pestana Group

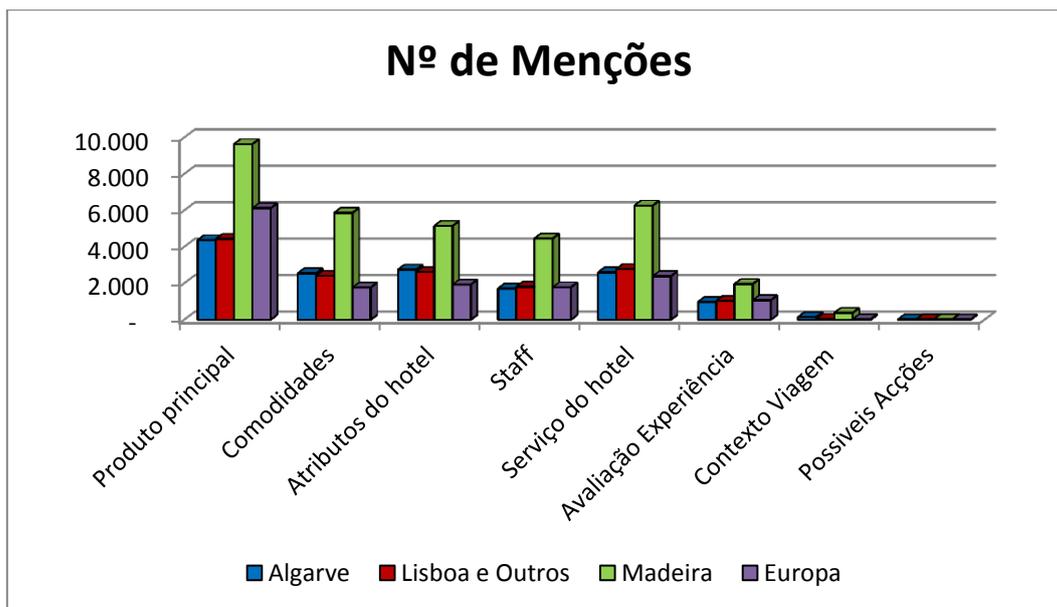


Gráfico 16 - Análise de Conteúdo – Análise por Zona – Número de Menções

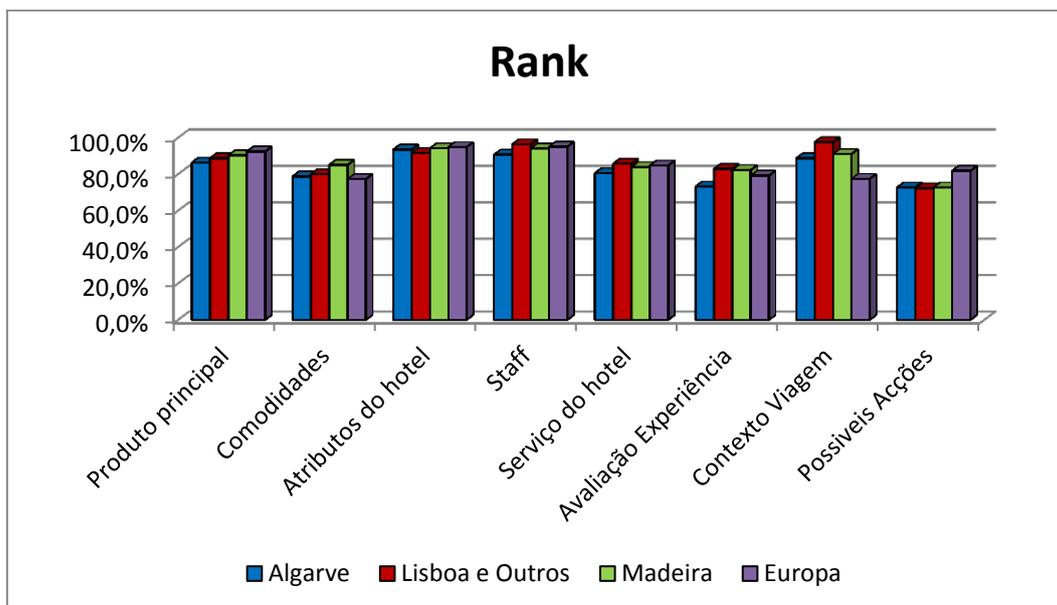


Gráfico 17 - Análise de Conteúdo – Análise por Zona - Rank

Anexo XXI – Análise de Conteúdo – Análise por Categoria

Hotéis - 4 Estrelas									
	Categoria	nº de Conceitos	% Nº Conceitos	Nº de Menções	% Nº de Menções	Total	% no Total	Rank	
	Produto principal	1	6,3%	14.534	33,5%	29.465	49,3%	90,0%	
	Comodidades	2	24,1%	6.464	14,9%	15.828	40,8%	79,8%	
	Atributos do hotel	3	19,0%	6.769	15,6%	15.843	42,7%	93,6%	
	Staff	4	3,8%	5.299	12,2%	11.913	44,5%	94,1%	
	Serviço do hotel	5	22,8%	7.313	16,9%	17.657	41,4%	82,7%	
	Avaliação Experiência	6	15,2%	2.747	6,3%	6.733	40,8%	79,7%	
	Contexto Viagem	7	3,8%	231	0,5%	631	36,6%	87,9%	
	Possíveis Acções	8	5,1%	34	0,1%	112	30,4%	73,5%	
	Total	-	79	100%	43.391	100%	98.182	44,2%	87,7%

Tabela 55 - Análise de Conteúdo – Análise por Categoria – 4 Estrelas

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: Pestana Group

Hotéis - 5 Estrelas								
	Categoria	nº de Conceitos	% Nº Conceitos	Nº de Menções	% Nº de Menções	Total	% no Total	Rank
Produto principal	1	5	6,3%	9.917	27,7%	29.465	33,7%	89,5%
Comodidades	2	20	25,0%	6.249	17,5%	15.828	39,5%	84,0%
Atributos do hotel	3	16	20,0%	5.721	16,0%	15.843	36,1%	93,4%
Staff	4	3	3,8%	4.461	12,5%	11.913	37,4%	94,0%
Serviço do hotel	5	17	21,3%	6.749	18,9%	17.657	38,2%	84,8%
Avaliação Experiência	6	12	15,0%	2.288	6,4%	6.733	34,0%	80,3%
Contexto Viagem	7	3	3,8%	361	1,0%	631	57,2%	91,7%
Possíveis Acções	8	4	5,0%	40	0,1%	112	35,7%	72,5%
Total	-	80	100%	35.786	100%	98.182	36,4%	88,2%

Tabela 56 - Análise de Conteúdo – Análise por Categoria – 5 Estrelas

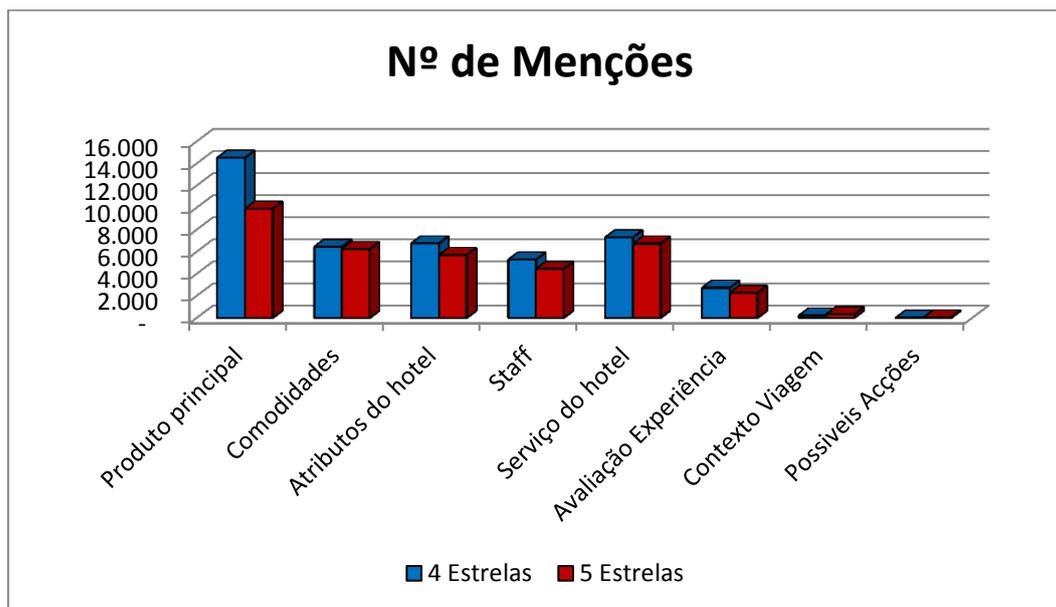


Gráfico 18 - Análise de Conteúdo – Análise por Categoria – Número de Menções

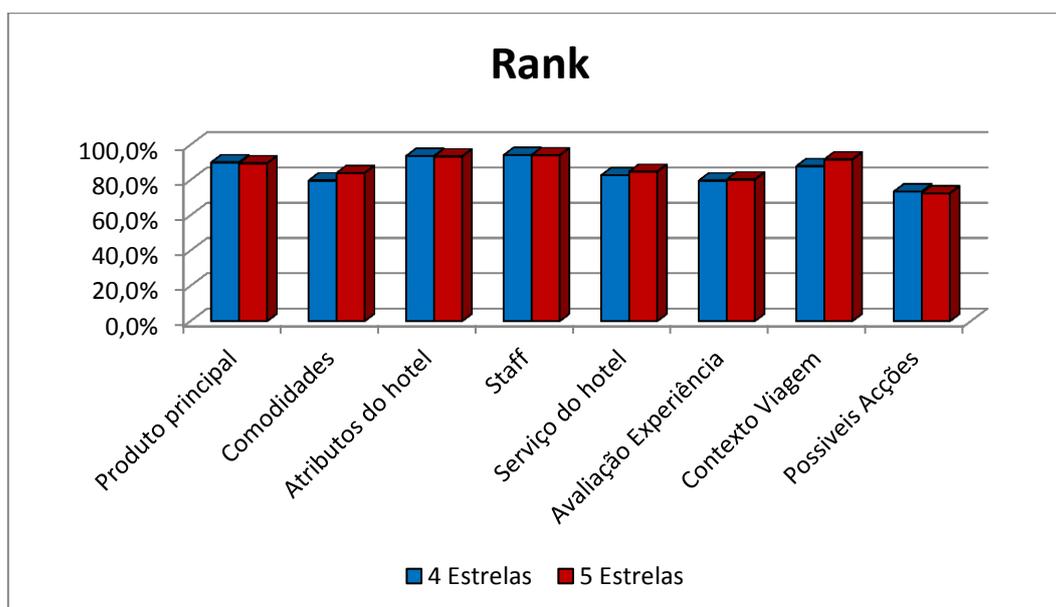


Gráfico 19 - Análise de Conteúdo – Análise por Categoria - Rank

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira
 Caso de Estudo: *Pestana Group*

Anexo XXII – Análise de Conteúdo – Análise por Inventário

Hotéis - Menor Dimensão								
	Categoria	nº de Conceitos	% Nº de Conceitos	Nº de Menções	% Nº de Menções	Total	% no Total	Rank
Produto principal	1	4	5,3%	3.920	30,4%	29.465	13,3%	89,5%
Comodidades	2	19	25,3%	1.980	15,4%	15.828	12,5%	86,1%
Atributos do hotel	3	14	18,7%	2.423	18,8%	15.843	15,3%	94,6%
Staff	4	3	4,0%	1.611	12,5%	11.913	13,5%	96,8%
Serviço do hotel	5	16	21,3%	2.130	16,5%	17.657	12,1%	85,0%
Avaliação Experiência	6	12	16,0%	774	6,0%	6.733	11,5%	80,5%
Contexto Viagem	7	3	4,0%	42	0,3%	631	6,7%	95,2%
Possíveis Acções	8	4	5,3%	15	0,1%	112	13,4%	73,3%
Total	-	75	100%	12.895	100%	98.182	13,1%	89,6%

Tabela 57 - Análise de Conteúdo – Análise por Inventário – Menor Dimensão

Hotéis - Dimensão Média								
	Categoria	nº de Conceitos	% Nº de Conceitos	Nº de Menções	% Nº de Menções	Total	% no Total	Rank
Produto principal	1	5	6,6%	9.239	31,0%	29.465	31,4%	89,7%
Comodidades	2	19	25,0%	5.052	16,9%	15.828	31,9%	80,1%
Atributos do hotel	3	14	18,4%	4.398	14,7%	15.843	27,8%	92,5%
Staff	4	3	3,9%	3.648	12,2%	11.913	30,6%	95,6%
Serviço do hotel	5	16	21,1%	5.316	17,8%	17.657	30,1%	83,9%
Avaliação Experiência	6	12	15,8%	1.948	6,5%	6.733	28,9%	82,0%
Contexto Viagem	7	3	3,9%	188	0,6%	631	29,8%	90,4%
Possíveis Acções	8	4	5,3%	29	0,1%	112	25,9%	72,4%
Total	-	76	100%	29.818	100%	98.182	30,4%	87,7%

Tabela 58 - Análise de Conteúdo – Análise por Inventário – Dimensão Média

Hotéis - Maior Dimensão								
	Categoria	nº de Conceitos	% Nº de Conceitos	Nº de Menções	% Nº de Menções	Total	% no Total	Rank
Produto principal	1	4	5,1%	11.292	31,0%	29.465	38,3%	90,0%
Comodidades	2	19	24,4%	5.680	15,6%	15.828	35,9%	81,9%
Atributos do hotel	3	16	20,5%	5.669	15,5%	15.843	35,8%	93,9%
Staff	4	3	3,8%	4.501	12,3%	11.913	37,8%	91,9%
Serviço do hotel	5	18	23,1%	6.615	18,1%	17.657	37,5%	83,1%
Avaliação Experiência	6	12	15,4%	2.313	6,3%	6.733	34,4%	78,1%
Contexto Viagem	7	3	3,8%	362	1,0%	631	57,4%	89,5%
Possíveis Acções	8	3	3,8%	30	0,1%	112	26,8%	76,7%
Total	-	78	100%	36.462	100%	98.182	37,1%	87,6%

Tabela 59 - Análise de Conteúdo – Análise por Inventário – Maior Dimensão

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira
 Caso de Estudo: *Pestana Group*

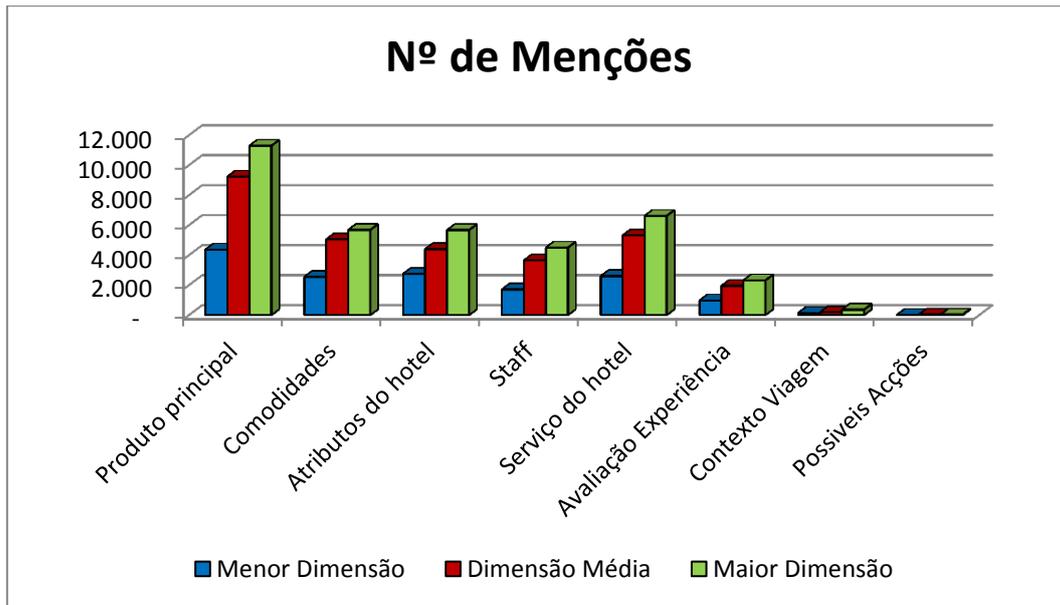


Gráfico 20 - Análise de Conteúdo – Análise por Inventário – Número de Menções

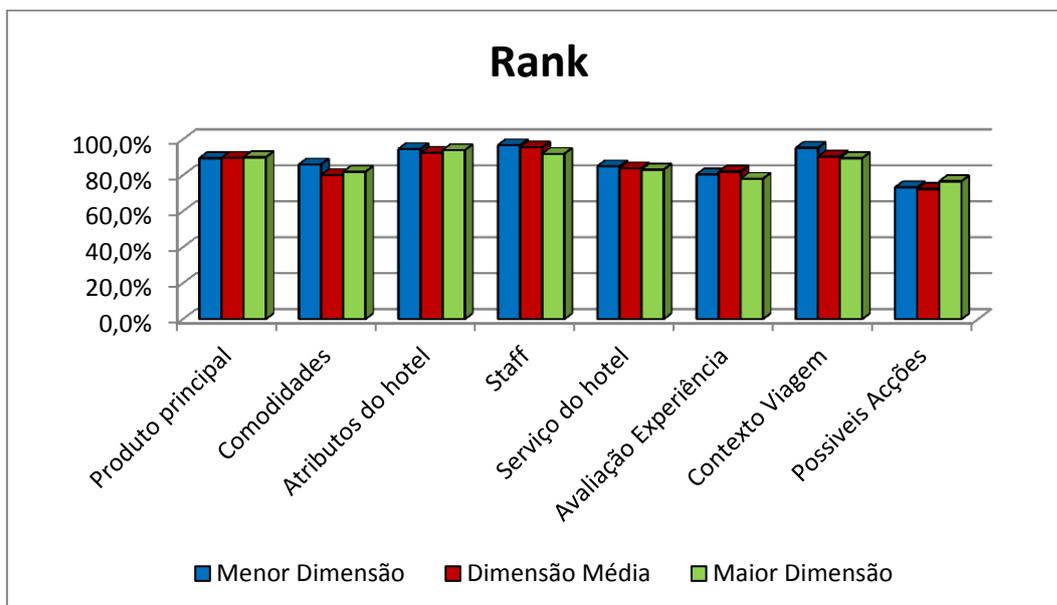


Gráfico 21 - Análise de Conteúdo – Análise por Inventário - Rank

Anexo XXIII – Análise de Interações - Tipo de interação e categoria de integração de recursos

O TripAdvisor, para além de uma plataforma onde qualquer pessoa pode avaliar uma unidade turística que, ao mesmo tempo, permite a resposta por parte da administração do hotel, apresenta também um fórum de perguntas e respostas onde cada um é livre de fazer as questões que quiser e todos podem responder, sem que seja feita qualquer avaliação da unidade em questão. Esta aplicação é muito útil para esclarecer dúvidas acerca do hotel e pode ser aproveitada pela gestão do hotel para estabelecer uma relação de maior proximidade com o cliente, conhecendo-o um pouco melhor e, assim, ir melhor ao encontro das suas necessidades antes, durante e após a estadia. Nesta última análise, são recolhidas as questões mais relevantes presentes nessa secção de perguntas e resposta das páginas no TripAdvisor das unidades da amostra considerada.

Após a recolha de perguntas e respostas, estas são analisadas e classificadas de acordo com o tipo de interação e numa categoria de integração de recursos. O tipo de interação pode ser classificado de duas formas: B2C – refere-se às interações diretas entre o prestador do serviço, neste caso a gestão do hotel, e o cliente potencial e; C2C - relativo às interações entre potenciais turistas. As categorias de integração de recursos são:

- Recolha de dados - Comentários onde apenas se procura saber algo novo.
- Partilha de informação - Comentários onde apenas se partilha informação adquirida por experiências passadas no hotel.
- Cooperação - Comentários relacionados com a aceitação de informação proveniente de outros.
- Colearning - Comentários que revelam uma pesquisa adicional em outras fontes sobre o hotel ou o destino.
- Coprodução - Comentários com sugestões ou predisposição para alterar algo.
- Relação - Comentários que procuram uma relação interpessoal.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira
 Caso de Estudo: *Pestana Group*

Anexo XXIV – Análise de Interações – Dados recolhidos

Pestana Alvor Park Hotel

Pergunta / Resposta	Tipo de Integração de Recursos	Tipo de Interação
Any tips on supermarket s close by to help me decide what I need to to take to get us through the first day. Also any recommendations on restaurants close by would be welcome.	Recolha de informação	-
Everything within 10-15 minute walk downhill. Good supermarket at the other side of town, Pingo Doce . If buying a lot , you would be better with a taxi. Good supermarket though and plenty of good resteraunts in village. Ricardo on the front desk is excellent , just like the rest of staff in the hotel . They will advise you if you ask. Happy holiday .	Partilha de informação	B2C
Dear "pam g" Straight down the hill from the hotel (200m) heading into the village there is a supermarket on the right hand side, and you are more than welcome to have a great meal in one of our Pestana Hotels Restaurants all in the same area , if you need any more information do not hesitate to contact us ,we will be at your entire disposal . We will be very happy to Welcome you at the Pestana Alvor Park Hotel, Kind regards Ricardo Santos-Unit Manager	Partilha de informação/Relação	C2C
always take tea, sugar coffee and biscuits with me! There is a fairly big supermarket at the bottom of the hill on the right called Ali Super. They stock all day to day items and the taxi rank is close by if you don't have a car, flat rate of €4 approx. There is also a mini supermarket on the left hand side half way down the hill which is handy for milk and water. If you have a car the really large supermarkets are in portimao which is only about 10-15 min drive away. Alvor has plenty of restaurants to suit all tastes and all close to your hotel. The closest to you is cottons which is right across the road in the alto golf and country club, fabulous rack of lamb! All the best restaurants are extensively reviewed on trip advisor. Enjoy, very jealous!!!	Partilha de informação	C2C
If you walk straight down the hill from the hotel heading into the village there is a supermarket on the right hand side of you, there is quite a limited selection in there but you will find all the essentials. As for restaurants, they are all fairly close by, Alvor is quite a small village, you'll only be about 10 mins walk from the furthest one. you'll be spoilt for choice in Alvor, we've never had a bad meal there, just some that are better than others	Partilha de informação	C2C
I'm thinking of booking the Pestana Alvor Park for me and my family of five (in total, 3 boys of 4,7, 10). Please can you inform me of how far it is to walk to the centre to the nice restaurants I keep reading about and to the beach, which I hear is very spacious. Is the complex pool nice and not cold? Is there a waterpark nearby? We want somewhere that does not have entertainment in the evening and has a nice relaxing pool area. Thanks.	Recolha de informação / Colearning	-
Sorry. Should have said that you will get loads of space on the beach. (...) Alvor beach gets busy in the centre around the areas where the sunbeds are set out. Bear in mind though that the closest to school holidays we have visited is mid June. We saw numerous lifeguard stations and the guys were constantly patrolling. Plus it is kept very clean helped by the fact that there doesnt appear to be any seaweed around. Also the estuary is huge and there is a boardwalk across it that leads to the breakwater at the entrance. Worth a walk but there are no facilities at that end of the beach	Partilha de informação	C2C
(...) Whilst Alvor centre itself is quite small and compact there are lots of restaurants covering a wide range of options & prices. I assume you will be booking an apartment. We had a studio with a limited kitchen we managed to cook in 5 of the 7 nights but it wouldn't cope for a family.. The apartments have a full kitchen and the one we looked at was immaculate. On the third fooor so the views across town to the sea were stunning. The nearest mid sized supermarket (Alisuper) 5 minutes walk away and a bit pricey. The nearest larger supermarket (Pingo Doce) is across town about 1.5k from the hotel so a car is needed. It is well stocked, a great range of fresh fish, ready cooked chicken is great for the lazy days. Excellent wines at 2 - 3 Euros a bottle, or around 6 for a 3	Partilha de informação	C2C

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

litre box, don't be put off by the apparent cheapness. The huge hypermarket (Continente) is a bit further out 10 mins by car. Alvor is well supported by taxis. Town to the hotel is just within the minimum cost of 4 Euros.		
When we stayed there was nothing going on at the hotel but bear in mind it was January and only about 15 rooms were occupied. However the hotel did not strike me as being lively, its just very nice. Outdoor and indoor pools set in gardens. We love Alvor and have visited in January, April, June, and October and have never been disappointed. Never been during peak school holiday time so cant comment. The beach and town is very accessible, 15 mins walk maximum. The beach is stunning, 2 to 3 miles of golden sand. Busy in the centre, extremely quiet at both extremes. there are so many restaurants in town it is hard to recommend. Just go for it. Alvor is not for clubbers, it is quaint and we will definitely go back and would not hesitate booking the Alvor Park. As far as I am aware the nearest water park is a bit of a distance away. I have only seen it when driving to Alvor as it is near the motorway. Maybe 20 mins by car.	Partilha de informação	C2C
Hi there, we booked today and are so excited. We booked a T1 apartment as this sounded what we needed and a garden apartment as our youngest is just 4 and would appreciate the space (assuming there is space for him to roam a little). The pool seems a nice size and the boys are excited that it has a throughway to the indoor pool (is this correct?). Also does the pool have a deep end as I couldn't tell from the pictures? Thanks	Cooperação / Recolha de dados	C2C
Thank you so much for your response. It's good to hear that the beach is a long stretch as would be good for the kids to be able to spread out and play.	Coprodução	C2C

Tabela 60 - Análise de Interações – Dados recolhidos – Pestana Alvor Park Hotel

Pestana Alvor Praia

Pergunta / Resposta	Tipo de Integração de Recursos	Tipo de Interação
Is there any organised tennis or coaching?	Recolha de dados	-
Dear 3brush, We have a tennis center where you can play tennis or have tennis lessons. Our reception will help you. Looking forward to hearing from you. Best regards. Rui Gonçalo Covas Unit Manager	Partilha de informação / Coprodução	B2C
Yes	Partilha de informação	C2C
They have good tennis courts but unsure whether anything is organised. if you contact the hotel they will be very helpful :)	Partilha de informação	C2C
There are 3 of us all golfers and have booked golf at four courses around Avor (Alto Golf, Gramacho, Pinta and Pestana Vil Sol) can you arrange transport to and from the courses, and what would the cost be?	Recolha de dados	C2C
Dear Mr. Russel, regarding your questions, we would like to inform you that we have our Internal Shuttle for €40 per person/week. It is upon availability. Please could you be so kind and ask to reception the availability. This shuttle is 4 times per day. If you want to go by taxi, the cost is: Alto Golf - €6 Gramacho or Pinta - €25 Vila Sol - €65 Looking forward to hearing from you. Best regards. Rui Gonçalo Covas	Partilha de informação	C2C

Tabela 61 - Análise de Interações – Dados recolhidos – Pestana Alvor Praia

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Pestana D. João

Pergunta/ Resposta	Tipo de Integração de Recursos	Tipo de Interação
Hi just wondering if theres shop on site or how far is closest supermarket?	Recolha de dados	-
For a wider choice you will need to go to Pingo Doce on top of the hill near Montes Alvor (out towards the aerodrome). Smaller supermarket in town but a bit pricey. If you want real good value there are Lidl and Aldi in Porti Mao. About a 10 minute drive away.	Partilha de informação	C2C
nearest supermarket is just behind the hotel - only takes a couple of minutes to walk there x	Partilha de informação	
My Wife and I are both in our 70's and have booked a week in June and we would like to know is if there is a Kettle provided and if not are we allowed to bring our own as we love a good cuppa.	Recolha de dados / Coprodução	-
PS. There are very few sockets in the rooms but they have free standing lamps that you can unplug and use for your kettle. We use they to charge our golf at navs! Enjoy. It's a super hotel.	Partilha de informação	C2C
No kettles provided. Otherwise the hotel is great. Bring your own and don't forget your adaptor!	Partilha de informação	C2C
Bring your own tea/coffee kit. No brew facilities provided in the room. That was my only complaint when e stayed there.	Partilha de informação	C2C

Tabela 62 - Análise de Interações – Dados recolhidos – *Pestana D. João*

Pestana Delfim

Pergunta/ Resposta	Tipo de Integração de Recursos	Tipo de Interação
Do wear Gentleman have to wear long trousers in the restaurant in the evening ?	Recolha de dados	-
Dear "Stephen M", The dress code is " smart casual " of course you can wear short as long they are not swim wear. If you need any more information do not hesitate to contact us ,we will be at your entire disposal . We will be very happy to welcome you at the Pestana Delfim Hotel, Kind regards Ricardo Santos-Unit Manager	Partilha de informação	B2C
What is the evening dress code in the restaurant ?	Recolha de dados	-
Dear Mr. Stephen M.,Dress code is casual or smart casual. Looking forward to welcome you in our hotel. Kind regards	Partilha de informação	C2C
Is there any nightlife near this hotel?	Recolha de dados	-
No but there is lots going on in Alvor, if you like to walk its about 15 minutes, if not its 4 euros in a taxi, you wont be disappointed with Alvor there's lots of great bars, sorry for the delay been away	Partilha de informação	C2C
No ,It a short walk to the town where you would find bars restaurants	Partilha de informação	C2C
There are plenty of bars in the village just a short walk from the hotel including a Karioki if that is your thing. Taxi may be better as the road and paths are a bit on the dark side at night.The guys at the hotel reception desk have a wealth of knowledge of the local area and will point you in the right	Partilha de informação	C2C

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

direction.		
Location to nearby town or shops?	Recolha de dados	-
The town is only 15 to 20 minutes away turn left at the driving range as you come out the entrance of the hotel down the small hill go straight across the road then up and over hill down into Alvor no problem but try not to walk back in the dark it can be a little tricky with some of the drivers best get taxi.	Partilha de informação	C2C
About a 20 minute walk along the boardwalk along the beach. A lovely walk but only in daylight as it is not lit at night so would be a bit precarious walking back and I wouldn't recommend walking back along the road either. We used to walk in and then get a taxi back. Alvor is a lovely town.	Partilha de informação	C2C
About a 20 minute walk along the beach. I thought this was a good hotel with excellent views if you get a high floor and sea view. Not alot to do in the vicinity but go into Alvor itself is ok. Or you could get a taxi to Portamao which is about 7-8 euros.	Partilha de informação	C2C
Hi, as Graeme above says, it's about 20 mins walk into Alvor where there are several good restaurants, a small supermarket and plenty of "tatt" souvenir shops. Taxis are very cheap too which only take 5 mins from the hotel to the harbour. If you are looking for a quality hotel, I would suggest you book elsewhere and at a resort closer to Faro airport.	Cooperação / Partilha de informação	C2C
The hotel is roughly 15to20 minute walk to town and harbour,but think carefully before booking this hotel as the reviews are not exaggerated it is very poor quality	Partilha de informação	C2C

Tabela 63 - Análise de Interações – Dados recolhidos – *Pestana Delfim*

Pestana Viking Resort

-

Pestana Vila Sol

Pergunta/ Resposta	Tipo de Integração de Recursos	Tipo de Interação
hi is there any cash machines or atms near the hotel that will take visa cards	Recolha de dados / Coprodução	-
Just spoken to my husband and he thinks there was an ATM at the golf clubhouse just beside the hotel?	Partilha de informação / Colearning	C2C
Not that I can remember. Hotel was quite out of the way and I don't remember seeing any banks or ATMs. Sorry.	Partilha de informação	C2C
There is a cash machine located near the clubhouse at the hotel	Partilha de informação	C2C
Hi Yes there are an array of them less than 500m from the hotel on the shopping strip Regards N.	Partilha de informação	C2C
Didn't see any when we were there, and the nearest shopping area is a good walk away. I suggest you ask the hotel reception.	Partilha de informação / Coprodução	C2C
Not within walking distance.	Partilha de informação	C2C

Tabela 64 - Análise de Interações – Dados recolhidos – *Pestana Vila Sol*

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Pestana Cascais

-

Pestana Palace Lisbon Hotel

-

Pestana Porto Hotel

-

Pestana Sintra Golf Resort & Spa Hotel

-

Pousada De Cascais

Pergunta/ Resposta	Tipo de Integração de Recursos	Tipo de Interação
Where is the best place to park near the hotel? Free parking obviously would be preferred but if pay parking is all that is available, that information would be helpful as well. Also, do you know if they are still running the zipline tour in Sintra? I have received conflicting information and cannot seem to find it on the Sintra park website. We are sketching out what we would like to do each day of our visit so we were wondering whether or not we should factor that in.	Recolha de dados / Colearning	-
You cannot park directly outside. The reception staff stress this. We didn't use the underground car park as it was expensive. We used the open air one a few mins(around 5-10) walk away. You walk along by a park and it is opposite the lovely Paula Rego Art Gallery. It's reasonable and they're very pleasant and efficient . It's about 6/7 euros a day I think. Reception can give exact directions when you drop off luggage etc...	Partilha de informação	C2C
Agree with everyone that parking is an issue but that should not dissuade you from staying at this wonderful pousada. We used the public underground carpark outside the pousada and found it quite acceptable albeit expensive. The reception staff told us where to park that was cheaper but further away so we just used the public car park. Sintra is well worth the visit, but don't take your car as parking is a disaster! Take the public bus or the hop on/hop off bus. Don't recall if the zip line tour was running last year, sorry.	Cooperação / Partilha de informação / Coprodução	C2C
Parking is, indeed, a big issue at this pousada. The carpark right outside the building is for city employees and you will be ticketed, or towed, or both if you do park there during the day-after 6 (I believe) is ok as long as you are gone before 8 am. We parked at an underground carpark very close to the pousada. It was very expensive and took only cash, no credit cards. There is a cheaper place to park quite near the pousada and the reception staff will direct you to it. You can drive through the gates to reception and unload your vehicle. I am sorry that I cannot answer your zipline question a we are basically chickens and this would be the last thing we would be doing in Sintra. We took the bus into Sintra and it was great. Enjoy this part of Portugal-it is quite beautiful.	Partilha de informação / Coprodução	C2C
There is a car park right outside the hotel fort walls. This is used for council and government officials but there are spaces for public users. We did not have a car so cannot help on other car parks. I think there are hours when the parking is free. We used the bus from Cas Cais to Sintra. You then have to buy another ticket for the shuttle buses There are two different shuttle buses which need to be paid for separately and are not tied in with the bus up to Sintra. Well worth doing	Partilha de informação	C2C

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

though! We went last year and so am not familiar with the bus availability now. The best place to go is the bus station where they speak English and are incredibly helpful. Takes about 5 to ten minutes to walk there. Judging by the amount of tourists there the buses are bound to be running. Take the train to Lisbon, excellent. Train station is next to the bus station.		
There is a public car park immediately outside the hotel grounds. However by far the best option is to drive into the beautiful citidell courtyard, hand your keys to the concierge and let him valet park and feel a movie star for a moment :)	Partilha de informação	C2C

Tabela 65 - Análise de Interações – Dados recolhidos – Pousada de Cascais

Pousada Porto Palácio Do Freixo

Pergunta/ Resposta	Tipo de Integração de Recursos	Tipo de Interação
Is it advisable to book day cruises prior to your arrival or wait until you are at the hotel	Recolha de dados	-
I would wait until you are in Porto. You can ask the hotel to book the trip for you.	Coprodução	C2C
I would wait as the weather changes very quickly in Porto and there can be rather strong winds coming up the river. We had in fact planned to do a cruise, but opted out because of this.	Partilha de informação / Coprodução	C2C
It probably depends on the time of the year that you are travelling and on the type of cruises that you plan to take . We went in November and we booked the "six bridges cruise" (not sure whether six or five) on site easily . Another advantage of booking on site, if it is not a very short stay, is that you can choose the day of the cruise based on the weather. Hope it helps.	Partilha de informação / Colearning	C2C
Thank you.We have just returned from porto and enjoyed a full day cruise up the Duoro and had a fantastic day. Thanks for your replies	Cooperação	C2C
You can research the multiple cruises offered online. I really think it is a bit more expensive through the hotel...but they will do it for you. It's a beautiful river and valley. We drove...and it is a sporting route!	Partilha de informação / Colearning	C2C

Tabela 66 - Análise de Interações – Dados recolhidos – Pousada Porto Palácio do Freixo

Pestana Bay Ocean Aparthotel

Pergunta/ Resposta	Tipo de Integração de Recursos	Tipo de Interação
Hi there can you tell me if the firework festival on in funchal, on the 20th of june just i was reading about it as we arriving the 19th june.	Recolha de dados / Colearning	-
Dear Guest, Thank you for your preference. Gladly we inform you that the Firework Festival display takes place every Saturday of June. Looking forward to meet you then. With our best regards, The Management	Partilha de informação / Relação	B2C
Thank you and see you then i hope we get a room hi up for the sea	Cooperação / Relação	
Hi there could anyone tell me if the maderia firework festival on the 20th june please and is it	Recolha de dados	-

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

in funchal its self.		
<p>HI June Atlantic Festival - Fireworks Contest – 6, 13, 20 and 27 The Atlantic Festival is an exciting annual event that combines entertainment and culture. It has three components: the Madeira Music Festival, the International Fireworks Competition and performances by philharmonic bands in Funchal’s centre. Classical music performances are held in the Palácio de São Lourenço, Teatro Municipal Baltazar Dias, Casa das Mudanças and several churches in Funchal. On every Saturday night in June, contestants from different countries organise magnificent firework displays in harmony with accompanying music as part of the International Fireworks Competition</p>	Partilha de informação	C2C
<p>Dear Guest, Thank you for your preference. Gladly we inform you that the Firework Festival takes place every Saturday of June, right in the center of Funchal, being displayed from the harbour. Looking forward to meet you. With our best regards, The Management</p>	Partilha de informação / Relação	B2C
<p>Hi, we are looking at this hotel for our summer holiday with two children aged 12 and 13. We just want a relaxed hotel with some nice walks/promenade for evening walks and some entertainment. Can you give us an idea of the timescale to walk to a promenade? Also is there any entertainment in the evenings/daytime? Sounds funny but our two love bingo on holiday! We entertain ourselves playing card games/dominos in the bar but it would be nice if there was some element of entertainment, even if it just basic. Also what's the best option for transfers. Many thanks</p>	Recolha de dados / Coprodução	-
<p>No bingo but entertainment for children at night. Karaoke, bird show and discos. There's a shuttle bus into town or a good 20 minute walk if you go through the tunnel. Cathy</p>	Partilha de informação	C2C
<p>The hotel is a bit remote, so I would recommend a rental car from airport, which also is the answer for your transfer and give you excellent opportunities for excursions. Besides from the promenade along the coast, it is not the place for promenades. Regarding entertainment, the offer offer 2-3 times a week different kind, not very interesting. In general, Madeira-guests are mostly adults, personally I would no go there with 2 kids in that age.</p>	Partilha de informação	C2C
<p>Dear Guest, Thank you for your preference. As far as our entertainment is concerned, we have in the evenings daily Live Music, Karaoke and Animal Shows. During the summer we also have AquaGym in our swimming pool. There is as well a Games Room with Billiard, Football Table and giant Chess, as well as some Board Games and playing Cards, these last being asked at the Reception. However, more information can be provided concerning what to do and visit outside the Hotel. Just outside Pestana Bay, you will find a promenade. If going to the right it will take you until Câmara de Lobos, c. 30minutes, 2,5 km. Going to the left, it will take until the Lido, also same duration. Until Funchal is c. 5km, 1 hour walking distance. Concerning the transfer from the airport, please contact us directly in order that it can be organised. It should cost you around €40,00. Hope we meet soon. With our best regards, Mariana Sousa</p>	Partilha de informação	B2C
<p>Hi I was wondering if there is surfing nearby as our son loves it, and what is there for teens</p>	Recolha de dados / Coprodução	-
<p>Honestly didn't see any large waves, or any surfing, the 3 beaches I saw had quite gentle waves. Lots of boat trips but I didn't see anyone surfing</p>	Partilha de informação	C2C
<p>I didn't see anyone surfing. There were some big waves, but the beach was quite short and shingly - not one you would want to be thrown against. A lot of boats though. We were there in October.</p>	Partilha de informação	
<p>It is hardly the place to go surf, no beaches at all.</p>	Partilha de informação	C2C

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Not sure it is a surfing area - certainly didn't see anyone surfing whilst there in October. Island seems a bit quiet for teenagers, though obviously depends what they are into.	Partilha de informação	C2C
I saw no watersports, other than jet skis when I went in September 2014. To be fair I didnt pay that much attention to the facilities like that as we went for our honeymoon so relaxed alot :)	Partilha de informação	C2C
Hello from Pestana Bay, unfortunatly it is not usual to do that in the beach in front of the hotel. it is possible to do in Paul do Mar, around 50km from the hotel, or in Porto da Cruz. kind regards	Partilha de informação / Colearning	B2C
We would not recommend it for surfing or for teenagers. It is a small rocky beach	Partilha de informação	
What is there around the area of the hotel? for example are there any shops, bars or restaurants within a short walk. How far is the Madeira Forum centre from the hotel?	Recolha de dados	-
The above seem to say it all. The only other thing is to get the hop on hop off bus which runs every 15 minutes and you get from the bus stop at the main road above the hotel. Regards Alan	Partilha de informação	C2C
Dear Guest, As far as your questions are concerned, we would like to inform you that there is a nice Bar within 5 minutes from the Hotel, as well as a couple more along beach side. Within c. 10 minutes you can also find two fish restaurants. On the main road - Monumental Road - there can be found a Pharmacy, a Bakery and a Bank and the Forum Madeira Shopping Center is within c. 10 / 15 minutes walking distance. Hope these informations could be of use. With our best regards, Mariana Sousa Guest Service Manager	Partilha de informação	B2C
I agree with the previous replies. The courtesy bus or a short cab ride back into town gets over this. There is a nice board walk leading up to natural sea swimming centres and further on to a small mall. Good during the day but not so great at twilight / dark.-GS	Partilha de informação / Cooperação	C2C
Hello, as others have said there isn't a great deal in the immediate area. However we used the courtesy bus a lot and enjoyed going into Funchal. The hotel is in a lovely location as it is next to the sea and you get the view from your room. However if you like to walk to different places on a night then it is not the best for that. The shopping centre is about a 15 to 20 min walk up the hill. Hope that info helps	Partilha de informação	C2C
There is not a vast amount in the immediate vicinity a couple oe of beach side bars and a small sea food restaurant. The lift takes you to a small shopping centre with a wider choice of restaurants but they are away from the sea and sea views. A 15/20 minute walk in either direction takes you to either a small port where Winston Churchhill stayed or to the cliffs overlooking the bay both have bars and restaurants. The trip to Funchal which is a busy resort and capital of the island is a short trip on the hotels courtesy bus for 10 euro's by cab.	Partilha de informação	C2C
There is a lift up to the top road where you will find shops, bars etc, but the best bet is to get the courtesy bus into the town centre. It takes about 15 minutes. It is well worth it. We never felt out of things. Hope this helps.	Partilha de informação	C2C

Tabela 67 - Análise de Interações – Dados recolhidos – *Pestana Bay Ocean Aparthotel*

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: Pestana Group

Pestana Carlton Madeira

Pergunta/ Resposta	Tipo de Integração de Recursos	Tipo de Interação
hi does your tennis court have a basketball hoop? or anything nearby?	Recolha de informação / Coprodução	-
Dear Madam/Dear Sir, Thank you very much for your question. We are obliged to inform that we do not have any basketball hoop in the premises at the moment. We will avaliate your suggestion. For further information and/ or assistance do not hesitate to contact us. With kind regards,	Coprodução / Relação	B2C
Hi, thinking about it, are there lots of pubs/bars nearby? We like nightlife, out of the hotel....	Recolha de informação / Coprodução	-
Dear Madam/Dear Sir, Thank you very much for your contact and for considering choosing the Pestana Carlton Madeira Hotel for your holiday in Madeira. Regarding your demand, we would like to inform that there are several bars / pubs in front of the hotel available and also in town. For further information and/or assistance do not hesitate to contact us. With kind regards,	Partilha de informação / Relação	B2C
Not really much nightlife there is a couple of pubs across the road and an irish bar down to the right or if you go to the left across bridge past Reids there is a pub called the Hole in one which has entertainment but there's lots of nice restaurants about and a nightclub across the road which is for the younger ones we were a bit disappointed in the nightlife	Partilha de informação	C2C
There are many nearby to the hotel, but also Funchal centre is only 15 mins walk away with many bars and restaurants. We tried a lot of them....very good. Enjoy !!	Partilha de informação	C2C
All the big hotels in the area have nice bars, many offer live music, just down the street there are two or three pubs, but I do not know when they close for the night	Partilha de informação	C2C
All you need to do is cross the road, and you will fond a night flue and a pub. But i would not describe funchal as a party place	Partilha de informação	
If its your first time to Madeira, you'll find nightlife to be very different to that in Spain or the belearics. Funchal city would be your best chance of any 'excitement', the evening life is generally relaxing, calm, there may be theodd dinner\ dance, some outside guitars etc. Dont expect late night disco's, people go there because they dont want that sought of late night disturbance, going on. Everyone to their own. We love the quiet tranquil evenings, relaxing with a chilled glass of Madeira.	Partilha de informação / Colearning	C2C
Yes there are few ,just cross the road there is a bar with life music and 5 restaurants the red lion has life music one night / week ,The caseno within few minutes walk and every Thursday there is a good / light hearted professional enterterment : life music and singing falowed by cabare flowed by dancing all with a 3 coarces meal and wine for €45 pp !!Good value for light entertainment and can be booked from the hotel	Partilha de informação / Colearning	C2C
Can you please confirm that it is ok for men to wear smart shorts for the evening meal in your restaurants. Thanks	Recolha de dados / Coprodução	-
Dear Madam/Dear Sir, Good afternoon, Thank you very much for your e-mail/interest. Regarding your demand we are very happy to inform that our dress code says: Please refrain from wearing	Partilha de informação / Relação	B2C

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

boxer shorts, bathing suits and pijamas during breakfast and dinner times. With this we mean long trousers required please. Shoes are mandatory. We look forward to the opportunity to welcome you. With kind regards, Lisbeth Albuquerque Guest Relations		
--	--	--

Tabela 68 - Análise de Interações – Dados recolhidos – *Pestana Carlton*

Pestana Casino Park

Pergunta/ Resposta	Tipo de Integração de Recursos	Tipo de Interação
Can children use the indoor pool all day or at special times only. Is there a kids club and somewhere to play football.	Recolha de dados / Coprodução	-
Dear Sirs, Thank you very much for your contact and your interest about the Pestana Casino Park Hotel. Kindly note that children can use the indoor pool at all times when accompanied by an adult. We do not have a kids club but we have a playground for children as well as a multicourt where you can use it to play football. Assuring you of our best attention at all times we remain with remain with kindest regards. José Carlos Fernandes	Partilha de informação	B2C
Children can use the indoor pool but if they want to use inflatables they have to use the out side pool. Their is a small play area and tennis courts to the side of the hotel. Their is no children's club or entertainment for them. Hope this was useful	Partilha de informação	C2C
I don't think so. Few children there on our visit. There is pace for football but it is near the pool so probably so so useful.	Partilha de informação	C2C
It was stated in the hotel info that children had special times only in the pool. As jeg15 above said, the hotel is populated by a higher age clientele. I've just returned and, as far as I could see, there was no children's club, indeed there was only one child - about 9 years old I'd say.	Partilha de informação / Colearning	C2C
As far as I know the indoor pool is open to children all the time but there was no kids club or football pitch. They did have table tennis, tennis court and basketball court. I swam a few times in the outdoor pool which was usually very quiet as quite cold. Not really a children's hotel, very few there. The average age was probably about 60!	Partilha de informação	C2C
I have booked a weeks stay with my 11 tear old son on a half board basis.Can you eat in the casino instead and if so is there an extra charge.What is the female dress code, and will my son be fine in shorts.	Recolha de dados	-
Dear Greenwich, Thank you very much for your contact upon which we are most happy to know that you will be visiting our beautiful Island of Madeira and stay at the Pestana Casino Park Hotel. We have taken good note of your request and we are most pleased to inform that you are entitle to participate on the Dinner Show at the Casino da Madeira once (Thursdays). There is a supplement of 10,00€ per person, Drinks are not included. You can book directly at the Hotel upon arrival. As for the dress code we request smart casual. No shorts, no sandals no t-shirt without sleeves is allowed. Assuring you of our best attention at all times and looking forward to welcome to the Pestana Casino Park Hotel where no efforts will be spared to make your stay a most enjoyable and memorable one, We remain with kindest regards. José Carlos Fernandes Manager	Partilha de informação	B2C
Children can't go in Casio dress code in casual, no shorts or vests at dinner, not the best for	Partilha de informação	C2C

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

<p>Children to be honest, good pools in clouding very big indoor pool. Great hotel. But populated by the older generation Enjoy Stephen</p> <p>I am not sure if children are allowed into the casino it was quite strict and we didn't see any children in there during our stay, the hotel does have a website, perhaps that would tell you</p>		
<p>Would my 17yr old son be allowed to go into the actual Casino if we are staying at the Hotel...just to watch ,like me!!</p>	Recolha de dados	-
<p>Dear Mrs. Karen, We would like to thank you for your interest in Pestana Casino Park Hotel for your holidays. Kindly note that your son is allowed to see the show at the Casino da Madeira but he is not allowed to go to Gambling Room. Permission is only as from 18 years old. Should you need any further assistance please do not hesitate to contact us. Kindest regards, José Carlos Fernandes Manager</p>	Partilha de informação / Relação	B2C
<p>I am interested to know are towels provided at the pool? Do they play Texas hold em at the casino, if so what games. Looking to visit August or September</p>	Recolha de dados / Coprodução	-
<p>Dear Guest, Thank you for your interest in Pestana Casino Park and for your request here at Tripadvisor. We would like to inform the Hotel provides pool towels free of charge for our guest. Regarding your question about Casino da Madeira, throughout the year they have available two poker tables Texas hold'em cash in variant no limit. In September, Casino da Madeira will have two tournaments with buy-in of € 50, 4000 chips, 16 and 30 are allowed rebuy and add-on to 30 € (4000 chips). we hope this information helps you further and we can welcome you in the near future here in our hotel. Our kindest regards, José Carlos Fernandes Manager</p>	Partilha de informação	B2C
<p>Towels provided in the room for the pool and toweling robes. I think the Casino has poker at special times but it has Blackjack and Roulette all the time with plenty of One Arm Bandits</p>	Partilha de informação	C2C
<p>hi we are booked into your hotel from sat 14th for 7 nights half board. As it is carnival time is there any special events on in the hotel?</p>	Recolha de dados / Coprodução	-
<p>Good afternoon, We would like to inform you that we are having on the 14th February our Valentine's Dinner (fixed menu) at 41.50€ per person, with drinks included. On the 17th February we will have our Carnival Buffet Dinner also at 41.50€ with a carnival parade of groups, live music and drinks included. Childrens as from 4 to 12 years old have 50% discount. If you need any further information, feel free to contact us Kind Regards José Carlos Fernandes Hotel Manager</p>	Partilha de informação / Relação	B2C
<p>I am afraid that we are not the hotel management so are unable to tell you what functions are planned for your period of stay. I only know that we were less than happy with the value for money aspect of any of the hotel functions over the festive season. Maybe it will be different when you go. Sorry not to be more helpful but if you were to access their web page the activities will be there to view.</p>	Partilha de informação	C2C
<p>The hotel will probably be doing something but better to check with them. Madeira has a lot of festivals through out the year and Funchal town which is beautiful will be busy celebrating them. At the hotel when we were there, we went half board and the Christmas evening gala, the New years eve Gala which was fab were all in with our half board price so we didn't have to pay anything extra. Those on a bed and breakfast basis had to pay. Have A great time. Regards Julie</p>	Partilha de informação	C2C

Tabela 69 - Análise de Interações – Dados recolhidos – *Pestana Casino Park*

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Pestana Colombos Premium Club

Pergunta/ Resposta	Tipo de Integração de Recursos	Tipo de Interação
Are babies allowed into the themed restaurants? We love the idea of many places to eat but if our baby son is not able to come with us whilst asleep then it's no use to us.	Recolhe de dados / Coprodução	-
Dear Guest, Children are welcome at our Themed Restaurants. The only Restaurant where children (less than 12 Years Old) are not allowed is the MED. All the others are opened to families. Best regards, Ângela Quintal Unit Manager	Partilha de informação	B2C
Hi, Are your swimming pools heated? We have a 6-month old baby and concerned that they may be too cold for him. Also, what are the typical weather temperatures for late May please? Thank you	Recolha de dados	-
Dear Guest, The outdoor Pools are not heated but you will find a very comfortable indoor swimming Pool that is heated. Usually the temperatures are nice with a lot of sun already. Best regards, Ângela Quintal Unit Manager	Partilha de informação	B2C
Hi, my boyfriend and I are staying for a week in May. I was just wondering what is the weather usually like around mid May, and how much money is recommended to take for a week?	Recolha de dados	-
Hello, The weather in May is usually nice. Not very hot but perfect for nice walks and to start enjoying the sun on our lovely beach. As you're having your stay in All Inclusive basis the extras you will have will not be that much. Shall you need any further assistance let us know. Best Regards from a sunny Porto Santo.	Partilha de informação	C2C

Tabela 70 - Análise de Interações – Dados recolhidos – *Pestana Colombos Premium Club*

Pestana Grand Hotel Funchal

Pergunta/ Resposta	Tipo de Integração de Recursos	Tipo de Interação
is there golf nearby?	Recolha de dados / Coprodução	-
Dear Guest, Thank you evry much for your enquire. There are 2 Golf courses in Madeira, both of them a bit faraway from town and the Pestana Grand. Palheiro Golf is located 4km from the Pestana Grand and Santo da Serra is 9km, both of them provide pick up from the hotel if booked in advance. With kind regards Miguel Grosse Guest Relations	Partilha de informação	B2C
I am considering booking here, my concerns are this will be the first holiday on my own , will I find plenty to do and is it safe to go out of an evening for a walk or go into town.	Recolha de dados	-
Dear Guest, Thank you very much for your enquire and for thinking about us for your holidays in Madeira. Our Island, besides beeing one of the cleanest in Europe, is also one of the safest ones, no matter where or what time you are out. There are several things to do in Madeira from: excursions, levadas, boat trips, gardens to visit, cable cars, etc. We believe you will feel secure in Madeira.	Partilha de informação / Colearning	B2C

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira
Caso de Estudo: Pestana Group

With kind regards Miguel Grosse lti Concierge/Guest Relations		
We went in this hotel last year (oct) it was a wonderful place ! Hotel great ! Madeira great ! the people great ! & we felt very safe there ! We are going back for another Holiday again in May this year . Loved it so much !!!!!!!	Partilha de informação	C2C
We have just returned from the Pestana Grand. I would have no hesitation in allowing my daughter to holiday in Madeira alone. Enjoy your holiday - we certainly did!	Partilha de informação	C2C
Hi, I have booked the Pestana Grand Hotel for our annual summer holiday. I will be there the first two weeks in July. I am travelling myself with my two children. Do you provide information on excursions to the water park and close attractions? My son would like to visit the Ronaldo museum and statue as a priority. Is this close-by? Thankyou Sarah L Rowbotham	Recolha de informação / Coprodução	-
Dear Guest, Thank you very much for your question and for choosing the Pestana Grand for your holidays. In Madeira, we only have one water park and it is located near to the airport, in Santa Cruz. However, there are catamaran trips and excursions around the island which I think you will all enjoy. Please ask at our reception after you arrive and we will provide all the details. Our shuttle bus that runs everyday to the centre of Funchal, stops exactly in front of Cristiano Ronaldo statue. The museum is located 5 minutes walking from the stop, walking distance. With kind regards Miguel Grosse lti Concierge/Guest Relations	Partilha de informação	B2C
i know you have lots of replies already but we really love the tourist bus which you can get on and off and goes from the road at the top or outside the supermarket through the pool gate and turn right. You can get on and off all day at some of the major sites and also get a ticket for two days if you want. There is a commentary and we found that it oriented us for Funchal and Camera de Lobos. I really would also recommend the teleferico up to monte although you can catch a bus. The italian cafe at the bottom of the teleferico is cheap and has lovely ice cream. There is another teleferico down to the beach beyond Camera de Lobos which is very exciting and you access by going past the printing museum on the far side of Camara, through the tunnel and up the hill - the viewpoint at the top is much better than the highest sea cliff. Take your swimming things if you go.No experience of the water park sorry but the children really enjoyed the hotel swimming pools. Finally, I would recommend the Whale museum as it is really very interactive, modern with a lovely cafeteria and suited for children of any age even the big ones!	Partilha de informação / Coprodução	C2C
We stayed here just last month. The hotel runs a courtesy bus into town, about 15 mins ride. The drop off (& pick up for return ride) is at the Ronaldo statue.	Partilha de informação	C2C
Sarah. We found that on several evenings a representative was available in the bar to help with any excursions we may have wanted. We are both in our 60s so thought the water park would be a little ... 'demanding'. However there are many leaflets in reception and the member of staff on reception when we booked in said that any trips, excursions, etc could be booked through them. They have a courtesy coach to take guests into town; it runs approximately every hour, (reception have a photocopied schedule), and this drops you off at the harbour, right next to the Ronaldo stature, (be aware, it is a little revealing). On one of our walks along the main road into town we passed the museum on the right. The walk into town will take about an hour and a half. We used the promenade walk several times; this is a walk from the hotel almost into town beside the sea cliffs. If you take this walk west for about 10 minutes there is a stairway down to another hotel and they had what looked like a quite adventurous pool area where the sea was walled in and used as another pool. Our excursions were mainly lavadas ... but the tallest cliff in Europe (?) is close by. This is accessed from a small fishing village west of the hotel along another wooden walkway. You then	Partilha de informação / Coprodução	C2C

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

get on a small motorised train. Hope this helps ... Alan		
Hello, I am thinking of booking a stay at your hotel for myself and my best friend- what is the nightlife like in Funchal (bars, clubs etc) and is it nearby?	Recolha de dados	-
Dear Guest, Thank you very much for your question and for thinking of us for your holidays. There are several night bars, clubs with excellent atmosphere between the Casino area and the old part of the town (mainly), these are located 10m by bus or taxi, with a cost around €7 (each way). We have a shuttle bus, however it only operates until 18h. If you decided to come to the Grand with your friend, please visit me and I'll give you the information on detail. With kind regards Miguel Grosse Iti Concierge/Guest Relations	Partilha de informação / Relação	B2C
Hi, we are considering a visit to your hotel in March. Is there a bus service running close to you from the old town in the evenings?	Recolha de informação	-
Dear Guest, Thank you very much for your question and for choosing the Pestana Grand for your holidays. Besides our Shuttle Bus which operates from 9am until 6pm each hour more or less, we have the public bus 02 which bus stop is 50 metres from hotel and runs until midnight. With kind regards Miguel Grosse Iti Concierge/Guest Relations	Partilha de informação	B2C
Miguel is right , and you can buy a ticket from a bus driver.	Cooperação	
How hilly/flat is the area surrounding the hotel and is it possible to hire cycles? Also I see you have a courtesy bus going into town each day but is there also a walkable path?	Recolha de dados / Coprodução	-
Dear Guest, Thank you for your answer. In our modest opinion, we don't believe that the Grand is on a hilly area. From the hotel you will take about 5 minutes to get to the main road, being 1 of those minutes hilly, right after the Madeira Magic. We have an access from the hotel to the promenade with steps from garden to the area. If you decided to walk to the city, we advise you to go by the main road as it's flat from the top (Forum Madeira) until town, if you choose the promenade, you will find a lot ups and downs with limited access only until lido area, then you need to get to the main road again. There is a company called True Spirit, which rents bikes, €25 per day. On the other hand you have our courtesy bus, several times a day from 9 until 18, each hour more or less. With kind regards Miguel Grosse Iti Concierge/Guest Relations	Partilha de informação / Colearning	B2C
Around the hotel is very hilly. Two examples 1) I recollect there are about 12 steps from the hotel down to the promenade - unless you are prepared to walk half a mile or so to get to a ramp close to the edge of the resort 2) from the hotel to the shopping centre is about a quarter of a mile. The hill at the end of the walk rises 1 metre for every 2 metres (i.e. an incline of 45 degrees) and is approx. 200 metres long. Put it this way - pushing a wheelchair up the hill would challenge a young Arnold Schwarzenegger Don't let the above put you off - plenty of taxis available at reasonable prices. Can't answer your question about the bicycles, sorry. There is a walkable path to both the local shops / restaurants and into Funchal. In both cases one would need to be reasonably fit.	Partilha de informação	C2C
There is a hill to get to shops and some restaurants. However there is a good bus service to most places just up the road from the hotel, but again there is a short walk not on the flat. Doable with a walking stick but hard pushing a Wheelchair. There is also a lovely walk along the sea promenade but it does contain one steep area not suitable with limited mobility. However no need to walk that far. My mother is 90 and walks with a walker and we have avoided taking her to the Grand. Hope that helps.	Partilha de informação	C2C
Hi, we didn't hire bikes but I'm sure you can. There are paths leading straight into town (some quite steep) but some people even walked there! Yes it's a hilly island but there are paths everywhere and	Partilha de informação /	C2C

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

the roads aren't too busy. Bikes would be great!	Coprodução	
It is hilly along the sea to the city centre. Also a short hill up to the shopping centre and some restaurants at the front of the hotel	Partilha de informação	C2C
It is quite hilly if you walk into the city along the sea front.. Walking away from the city is ok and there are restaurants in that direction. Walking towards the forum shopping centre is on a hill but it's only about 300yards.	Partilha de informação	C2C
Hi there, Yes it is quite a hilly area but I wouldn't say it was an issue if you are fairly fit. Iam sure we saw cycles for hire but not sure for certain. There is very accessible pathways and the bus from the hotel is very regular and free. Don't let this put you off booking the hotel because Iam sure you will love it!	Partilha de informação	C2C
Hi, The area is hilly. There is a coast walk from the hotel to the left, however it doesn't go into the centre of Funchal so you have to join the main road part way, it is a pleasant walk. I didn't see anywhere where you could hire bicycles. The courtesy bus goes several times a day so you could walk one way, approx 5 miles and catch the bus back. I hope this helpful. Have a good time.	Partilha de informação	C2C
How far the hotel from central Funchal please where the shopping areas and restaurants are based.	Recolha de dados	-
Excellent bus service to Funchal. Takes about 20 minutes. In fact we don't bother with taxis. However we quite often walk into Funchal which takes 45 mins. Plenty of restaurants nearby the hotel to choose from	Partilha de informação	C2C
Dear Mr. Don J. Location • On a headland providing breathtaking sea views • 200m to Praia Formosa beach and a few local restaurants, as well as Shopping Mall (Madeira Forum)• Funchal centre distance 3km. There is a Courtesy Bus running on a daily basis from 09h05 till 18h05 from the hotel. At 18h30 is the last trip from Funchal town centre. Should you require any further information please do not hesitate to contact me. I'll be delighted to be of assistance. Looking forward to welcome you to the Grand in the not too distant future, I remain Your Sincerely Miguel Grosse Guest Relations	Partilha de informação / Relação	B2C
Please can you let us know if your suites have a kitchenette area. We are thinking of booking for later in the year & was wondering if booking a suite is worth paying the extra money. Thank you.	Recolha de dados / Coprodução	C2C
Hello, We would like to know if there are any activities like yoga/pilates classes 'included'. I read there is water aerobic. I would like to be a bit active on my holiday, besides walking. Regards, Caisa	Recolha de dados / Coprodução	-
Dear Mrs. Caisa, In accordance to our weekly program, please do note: SPA – FREE LESSONS! Tuesday and Friday Acquaerobics 11:00 Thursday Acquaerobics 11:15 Monday and Wednesday Pilates mix 16:00 Saturday Stretching 10:00 Pilates Mix is a mixture of aquaerobics and Pilates, meaning that in the same lesson you can have a little bit of both. Next to the Hotel there is also the Madeira Magic Health Club & Fitness Complex with a range of activities as you can see @ madeira-magic.com. We can facilitate a contact and an especial price for its use. Should you require any further information please do not hesitate to contact me; I'll be delighted to be of assistance, With kind regards Miguel Grosse Guest Relations	Partilha de informação / Relação	B2C
I'm looking at going on holiday by myself here but was wondering... Is there things to do here or nearby? Parasailing, jet ski, boat hire, scuba diving anything like that?	Recolha de dados / Coprodução	-

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Dear Mr. Dave, Thank you for your interest in Lti Pestana Grand. All the activies mentioned are available, although parasailing we will need to confirm. Please note that our Team at Reception will gladly assit you with all the information and necessaru arrangements. Should you require any further information feel free to contact us; we'll gladly assits you. Your Sincerely Miguel Gross Guest Relations	Partilha de informação / Relação	B2C
--	-------------------------------------	-----

Tabela 71 - Análise de Interações – Dados recolhidos – *Pestana Grand Hotel Funchal*

Pestana Miramar Garden Resort Aparthotel

Pergunta/ Resposta	Tipo de Integração de Recursos	Tipo de Interação
sorry to bother you but I see you travelled in march what was the weather like thanks	Recolha de dados	-
Thank you for choosing the Pestana Village & Miramar for your holiday in Madeira. Regarding your question about the weather is quite variable. If you are considering riding in the mountains I recommend to have long-sleeved jackets, wind proof will be good, can be very windy up there. We have micro climate you can have rain and wind one day and the next day you will have sun again. Looking forward to welcome you, Kind regards	Partilha de informação / Relação	C2C

Tabela 72 - Análise de Interações – Dados recolhidos – *Pestana Miramar Garden Resort Aparthotel*

Pestana Palms Aparthotel

-

Pestana Porto Santo

Pergunta/ Resposta	Tipo de Integração de Recursos	Tipo de Interação
Can you buy cigarettes at the hotel, if not is there somewhere you can buy them on the island ?	Recolha de dados / Coprodução	-
Never noticed only saw them as single packs so someone else may know sorry can't help you on that.	Partilha de informação	C2C
A friend wanted me to buy him some Cigarettes when we were there on the whole island if i remember right there are only 3 places,1 is not that near and the other 2 are one at the hotel the other at the Airport same owner of all shops i think never looked at prices so can't help you on that front but guess he has a monopoly on price but you can buy.Never saw any cigarettes past passport control for sale.	Partilha de informação	C2C
Thank you for that, did they have them in 200's ?	Cooperação	C2C
Hi, I am visiting the Island at the end of June and have to say am quite concerned about the weather. Am hoping it will be warm enough to sunbathe and swim ... Any comments much appreciated. Thanks.	Recolha de dados	-

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

when we were there it was a bit breezy...but not really cold...when the sun comes out it is really warm and there were swimmers in the pool...	Partilha de informação	C2C
We had mixed weather at the start of May but to sunbathe was good so end of June should be better but you can never predict the weather.I was in shorts and t-shirt the 2 weeks we were there other than evenings but some others felt cold but it is the Atlantic not the Caribbean so don't think you should worry too much just go and enjoy they are a great bunch of staff there :).	Partilha de informação	C2C
Thank you, am looking forward to trip	Cooperação	C2C
My wife & I are thinking of going to the Pestana Porto Santo hotel either late September or first week of October this year ? Does anyone know if the weather is good at that time of year, warm enough for sunbathing etc.	Recolha de dados	-
I cannot confirm myself,but a friend i made at the Pestana Porto Santo hotel said the weather can be good at that time as they go in May and the time you have mentioned and have been for the last 4 or 5 years and is a time we have been looking at for next year perhaps :).	Partilha de informação	C2C
oh dear! booked here as love to swim in sea-usually do Menorca! going in August-presume windy too? love turq sea and white sand!	Recolha de dados	-
Dear future Guest, Porto Santo is a lovely small Island with one of the purest seas you will ever find. The beach is clean with therapeutically sands and the temperatures in August are very nice. We will be waiting for you... Best regards from Porto Santo, Ângela Quintal Unit Manager	Partilha de informação	B2C
what sports are available on the island ?	Recolha de dados	C2C
Hello, There are several activities in the Island. In our Entertainment program we have to offer several as from Water polo, volleyball, beach football among others. We also have in the hotel and free of charge Tennis Courts and Paddle. In the Island the is a Golf course. You can make the booking with us at the Hotel. Shall you need any further assistance or something more specific just contact us directly at the Hotel. Best regards from a sunny Porto Santo.	Partilha de informação / Relação	C2C
Is football organised at the hotel? My boys (aged 18 & 21) cannot do without..	Recolha de dados / Coprodução	-
Hello, Yes football is one of the activities we have with the Entertainment Team. There sport activities as well. I'm sure they will have a great time. Best regards from Porto Santo Island	Partilha de informação	C2C
how many tennis courts are there? Is it on the hotel grounds? Are there any water sports available at the beach? thanks.	Recolha de dados / Coprodução	-
Dear Sir,Thank you very much for your question. We have 2 tennis court in the Hotel Grounds. Both of them are free of charge at you can request the key at the Hotel reception. In the beach situated in front of the Hotel we do not have Water Sports but further down close to the Village in the months of July, August and September there are several. These water sports are not included. Best regards,	Partilha de informação	C2C
Please can someone advise if there is a dress code at night in the restaurants? Thanks.	Recolha de dados	-
Hello, The dress code for the resort is Smart Casual in the evening except for the MED where long trousers for the gentlemen are required. Best Regards	Partilha de informação	C2C

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Hi everyone Please could someone confirm if there is a dress code at night in any or all of the restaurants? Thank you.	Recolha de dados	-
Hello, The dress code for the resort is Smart Casual in the evening except for the MED where long trouser for the gentlemen are required. Best Regards.	Partilha de informação	C2C
Supposedly so, but we saw people wearing shorts, flip-flops, jeans, etc.	Coopeação / Colearning	C2C
Hi, are there any shops, cafes, bars etc within walking distance of the hotel? Also, how far away is the hotel from the airport? Many thanks	Recolha de dados	-
Walking distance too, the town, and food is good quality in the small village. Also very reasonably priced in comparison too the other mainland destinations.	Partilha de informação	C2C
Porto Santo is quiet and relaxing, you will find some shops in the village but not many, also there are some very simple coffee shops. Although you can walk from the hotel to the village (it takes around 30m), Pestana Porto Santo and Pestana Colombos offer you free shuttle bus service at several times during the day. The Island is small and very nice. The Airport is just 3km away (Around 1.86miles). Thank you!	Partilha de informação	C2C
anyone know what weather is like mid/end of may. Is there any places to walk in evening bars shops etc	Recolha de dados	-
Good afternoon, In the mid/end of May usually the temperatures during the day are warm but in the evening can be a little cold. Today was during the day 15°C. The only place with shops and bars is the local town but is small. In case you need any other information please let us know. Kind regards, João Martins Area Manager	Partilha de informação / Relação	B2C
Do men have to wear long trousers for evening meal or can they wear smart long shorts	Recolha de dados	-
Dear Customer, Men can use smart long shorts in our restaurants except in the MED restaurant (adults only) where we ask for long trousers. Looking forward to welcome you. Kind regards, João Martins Area Manager	Partilha de informação / Relação	B2C
Thanks for the reply re. watersports > could you detail the likely costs therefore for standard watersport e.g. canoe, boarding, sailing, waterskiing etc. (any indication would be helpful)	Cooperação / Recolha de dados	-
Good afternoon, Please find below some examples: Surf : 25,00/hour Kitesurf : 100,00/4 hours Stand Up Paddle : 40,00/1h30m Windsurf : 35,00/2h Prices in euros. In case you need any other information please let us know. Kind regards, João Martins	Partilha de informação / Relação	B2C
Are all watersports part of the all inclusive deal i.e. free or is there a charge for certain water activities e.g. motorised boats?	Recolha de dados	-
Good morning Thank you for your contact. Watersports are not included. At reception we have contacts of companies outside the hotel that organise those services. Thank you, Joao Martins	Partilha de informação	B2C
we may want to hire a quad bike, do you require a driving licence and how much does it cost	Recolha de dados / Coprodução	-
Good morning Thank you for your contact. I confirm that driving license is mandatory. Our supplier of those services is moinho rent a car and you can confirm in their website the options they have. Thank you, Joao Martins	Partilha de informação / Colearning	B2C

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

We are thinking of going to this hotel next year. What kind of excursions are available? is there quad biking etc?	Recolha de dados	-
Good morning, We have quad biking, scoter, bicycles and cars to rent inside the hotel. The most famous excursions are the jeep tours, horseriding, diving and excursions by boat. In case you need any other information please let us know. Kind regards, João Martins Area Manager	Partilha de informação / Relação	B2C
Hello, could you please tell me if there is a dress code for gentlemen for evening meals?	Recolha de dados	-
Good morning, In the Med restaurant is mandatory to use long trousers. In the other restaurants we don't allow swimwear and flip-flops. In case you need any other information or support please let me know. Kind regards, João Martins Area Manager	Partilha de informação / Relação	B2C
Hi We are coming to your hotel on September 15th for our Honeymoon and I wondered if you could arrange for a bottle of sparkling wine in our room as a surprise for my wife? I will obviously pay for the wine when I get to resort. I did send an email to fo portosanto@pestana com last week but never got a reply, have I got the right email address? Kind regards Vince Fitter	Recolha de dados / Coprodução	-
Dear Mr Vince Fitter, Thank you very much for your reservation and also for your contact in advance. It is our procedure to offer the sparkling wine at arrival to Customers in honeymoon. Please send me a e-mail with your reservation details. Thanks, João Martins	Partilha de informação / Relação	B2C

Tabela 73 - Análise de Interações – Dados recolhidos – *Pestana Porto Santo*

Pestana Promenade Ocean

Pergunta/ Resposta	Tipo de Integração de Recursos	Tipo de Interação
could you please tell me from which agency can I book daily trips/ levada walks etc directly from the hotel? I read on the hotel website that we can book tours and walks around the island.	Recolha de dados / Colearning	-
I agree with Stephen H, all good tours	Cooperação	C2C
Yes you can, but plenty of tour companies near the hotel. Beware timeshares! If a trip is too cheap, it's probably because a timeshare viewing is included. Go to the back of the hotel, go onto coastal path, turn left. The office we used is two or three offices along with a large sign saying "no timeshare". Very pleasant lady and good tour. Good value for money.	Partilha de informação / Coprodução	C2C
We went on tours through Thomson holidays but the hotel will have other options, no doubt.	Partilha de informação	C2C
We have booked to come in October 2015, could you tell me if we will need to bring cardigans or jackets.	Recolha de dados	-
Dear Mz. Diane We believe is most suitable to bring with you a light jacket for the chilly evenings and a rain jacket just in case! October is the beginning of Autumn here, therefore a few rain drops are expected to occur. To better help you, please visit on the internet Yr.no web site to check before your travel the weather in Madeira Island. By providing our town Funchal it will display the weather for the week! This weather site tends to be very accurate! Looking forward to host you in our resort, we remain with our utmost regards, Front Desk	Partilha de informação	B2C

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira
Caso de Estudo: Pestana Group

We stay every year in Maderia and each year the weather is different. We have stayed the new year and it has been glorious but this year we stayed February and you needed a coat! Always take a cardigan regardless of where you go, we have needed woollens even in India?	Partilha de informação	C2C
Agree. Jacket and raincoat and jumper	Cooperação	
Hi Lesley, Could you please tell me a little more about the Funchal resort around the hotel and recommend which part of the hotel is the best for a quiet nights sleep? What is the distance from the hotel to the main nightlife and what entertainment is in the surrounding area? Very grateful for any help you can give. Thanks Ian - A genuine enquiry	Recolha de dados	-
Dear Mr. BEENO Pestana Promenade Ocean Resort is located on the outskirts of Funchal town, directly in connection with a Promenade footpath which extends to the next Fisherman's town in Camara de Lobos. We are therefore 10 min from Funchal Town center by car or public transportation. The public bus can be taken just in front of the resort and if you do decide to walk to downtown, the walk may take between 30 minutes up to 40 minutes tops. As for quiet nights sleep, we would probably suggest having a room with sea view (the hotel is 95% sea view rooms) on a high floor, therefore tranquility is a must. In the surrounding area you may find several bars and restaurants opened until late hours. For more entertainment such as nightclubs or bars oppened after hours, Funchal is the area where you may find the major entertainment. Hope we may have been of help! Kind Regards, Front Office Team	Partilha de informação	B2C
This hotel is right on the sea front and at no time of day were we ever aware of noise. There is very little in the surrounding area other than cafes and small shops. it's a short bus ride into town but we are unable to comment on the "night life" although we did have dinner in central Funchal most nights. Entertainment in the hotel in the evening was poor by most standards. We love this hotel and would not consider any other, Twice we have been there and intend going back in 2016	Partilha de informação	C2C
Hi: we went earlier this year. Great hotel with nice pools and good varied food. You are however some 30 mins walk from centre of Funchal. Bus stops outside hotel however and cheap taxis park outside hotel too. We stayed in a large room overlooking the sea on the top floor and it was very quiet. We have just booked Funchal again but are staying more centrally (near the cable car station). It's the Porto Santa Maria and has excellent Trop Adisor reviews. Have a good holiday. John	Partilha de informação	C2C
We visited in august this year. We found the location to be great, about 5-10 mins walk to many restaurants/cafes/bars, in slightly different directions. I agree with John in his review that it could take about 30 mins or so to walk to centre of funchal, however, we tended to get the hop on/off bus or the main line bus which stops just outside the hotel. There are plenty of great restaurants within walking distance of the hotel so we felt that we didn't need to go into the centre of Funchal in the evenings. We went there during the day on one or 2 occasions to do other things such as get the cable car to Monte (but we used the hop on/off bus to do this rather than walk!!). Pestana Promenade is a really lovely hotel with great pools, we stayed in a seaview room on the 3rd floor, we had no problem sleeping, hope you have a great time if you go.	Partilha de informação	C2C

Tabela 74 - Análise de Interações – Dados recolhidos – Pestana Promenade Ocean

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Pestana Village Garden Resort Aparthotel

Pergunta/ Resposta	Tipo de Integração de Recursos	Tipo de Interação
do you have a tennis court and do you have basketball?	Recolha de dados / Coprodução	-
Dear Guest, Thank you for your question which deserved our best attention and for choosing Pestana Village & Miramar for your holiday in Madeira. Concerning your question about a tennis court and basketball we would like to inform you that we don't have tennis court and basketball but you can book and play at the Pestana Casino Park Hotel with a charge of 10€ per hour and the basketball is free. Looking forward to welcome you, we remain Kindest regards from the sunny Madeira Island Tiago Gouveia	Partilha de informação	B2C
<p>Hi there, I am visiting Madeira from the 16th to 19th Dec and wish to book a room with Pestana Village Aparthotel. Here are some of my questions</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Is there a daily housekeeping 2. Do you refill coffee and tea bags everyday 3. What are the charges for Internet and for Ironing Machines 4. How far is the hotel from the city (by walk and by Taxi). If by taxi what would be average cost one way 5. Are there public transport available close to the hotel and frequently? 5. Does the hotel have any shuttle to the city centre? 6. Is the hotel uphill and is it advisable to stay in the hotel with a 3 year old daughter in a buggy ? 7. Are there restaurants and supermarkets in the close vicinity? if yes how far are they 	Recolha de dados / Coprodução	-
Thank you for choosing Pestana Village & Miramar for your holiday in Madeira. Room cleaning is carried out daily between 09h00 and 16h00. The sheets are changed 2 times a week, and towels whenever you put into the tub. Internet access in the reception at the Pestana Village and Pestana Miramar free of charge. The laundry service is open Monday to Saturday closed on Sundays and holidays. Whenever you want the laundry service you should fill the list that you have in the room and put together in the plastic bag, they will be collected by the maid and your clothes you will be returned within 24h00 since you delivered before 10.00 am. The replacement of coffee and tea bags has a cost of 5.00€ per day. The hotel distance to the center is 1.5km. The cost of taxi is around €7.00. Public transport near to the hotel and often. The Hotel doesn't have shuttle bus to the city center. There are 5 restaurants and 3 bars inside the hotel, but there are also close to the hotel. With kind regards from sunny Madeira Island,	Partilha de informação	B2C
In addition to the above answers, there is a very good Spar shop about 2/3 minutes walk away.	Cooperação / Partilha de informação	C2C
Just one thing to add to the above, there is a steep slope up to the entrance of the village hotel but if you use the side door of the adjoining Mirimar hotel you should have no trouble with the buggy.	Cooperação / Partilha de	C2C

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira
 Caso de Estudo: *Pestana Group*

The side door is locked for security reasons from midnight to I believe 7am hope this helps and you have a great holiday.	informação	
I agree with the answers given by the representative.some additional points are that public transport is frequent and the bus stop is at the bottom of the drive to the hotel.There are plenty of restaurants in the hotel serving a variety of food,some being buffet style.A short walk from the bottom of the drive you find a further selection of eateries.	Cooperação / Partilha de informação	C2C

Tabela 75 - Análise de Interações – Dados recolhidos – *Pestana Village Garden Resort Aparthotel*

Pestana Arena Barcelona Hotel

-

Pestana Berlin Tiergarten

-

Pestana Chelsea Bridge Hotel London

-

Anexo XXV – Respostas de Administrador

Um estudo de Dezembro de 2013 (*PhoCusWright – “Custom Survey Research Engagement”*) mostra que as respostas da administração influenciam positivamente as reservas para 62% dos hóspedes. Por outro lado, 77% dos inquiridos ao ver respostas da administração considera que a mesma se importa com os seus hóspedes.



Gráfico 22 – Respostas de Administrador – Preocupação com os Hóspedes

Quanto às reservas, o mesmo estudo afirma que a probabilidade do hóspede reservar um quarto aumenta após ver resposta do administrador.

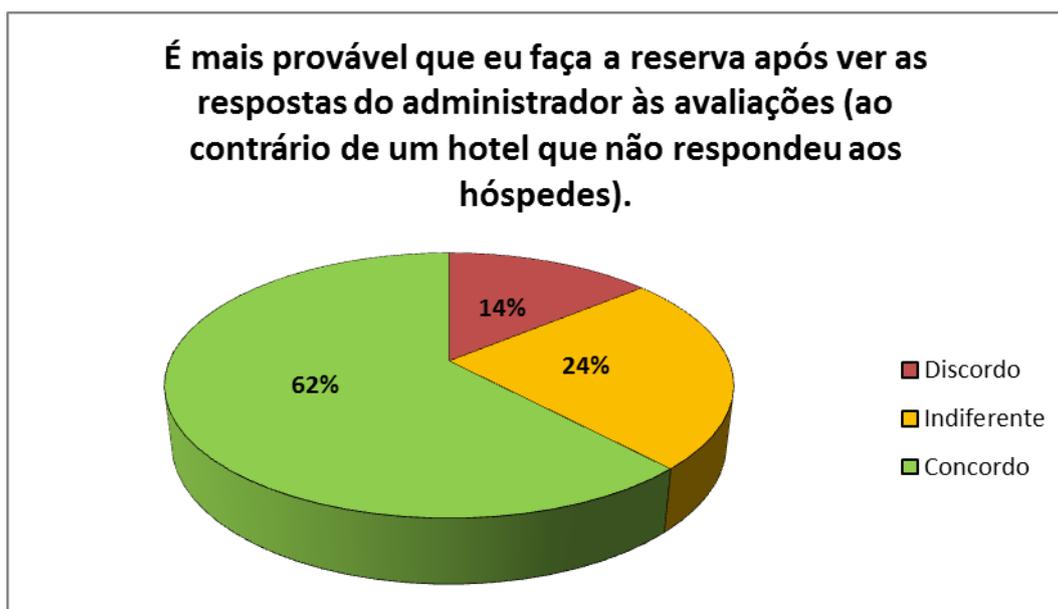


Gráfico 23 - Respostas de Administrador - Reservas

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Um estudo mais recente (“*TripAdvisor’s top trick for driving bookings*”), relativo apenas ao TripAdvisor, afirma que quanto maior a taxa de respostas de administrador às avaliações, melhor será o *ranking* da unidade. Quanto melhor o *ranking*, maior a visibilidade do hotel. O mesmo estudo revela que hotéis que respondam a pelo menos uma avaliação têm 17% mais de comprometimento por parte dos viajantes, quando comparado com os que não respondem. Esta tendência continua à medida que a percentagem de respostas dadas aumenta.

Finalmente, um estudo da *Phocuswright* para o TripAdvisor revela que 87% dos turistas afirma que uma resposta de administrador apropriada a uma avaliação negativa melhora a impressão dos mesmos acerca do hotel.

De um modo geral, enquanto respostas a avaliações positivas mostram que o *feedback* é valorizado e interesse por parte da gestão em interagir com o cliente e manter uma relação com este, respostas a avaliações negativas mostram que o atendimento ao cliente importa e alguma preocupação. Por outro lado, as respostas constituem uma oportunidade para explicar, tanto ao avaliador como a potenciais clientes, como os problemas são resolvidos. Assim, o mais aconselhável é procurar responder a todas as avaliações, sejam elas positivas ou negativas, ou muito ou pouco construtivas.

Antes de efetuar qualquer resposta, há vários aspetos que devem estar na mente de quem responde. Primeiramente, a resposta é destinada a um cliente específico que efetuou a avaliação, mas a mesma é vista também pela grande população presente nas comunidades *online*. Assim, deve ter-se em conta como certos detalhes da avaliação se aplicam ao cliente comum e perceber quais as dúvidas/preocupações que podem gerar antes de efetuar a resposta. Deve também haver um foco nas preocupações principais que podem ter maior impacto sobre futuros clientes, para dissipar dúvidas e incluir na resposta como estão a ser resolvidos os problemas. Por outro lado, potenciais clientes tendem a colocar-se no lugar de quem escreveu a avaliação, pelo que a gerência deve mostrar atenção e preocupação com o atendimento.

Em seguida, seguem algumas diretrizes para uma boa resposta do administrador:

- Responder Rapidamente

Uma resposta imediata revela preocupação e interesse pelo cliente, além de acrescentar desde logo o ponto de vista da gestão sobre as situações descritas, pelo que os

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

potenciais clientes poderão ver a sua perspetiva o quanto antes. Uma boa solução é estabelecer *deadlines* específicos, 24 horas por exemplo, para o *staff* responder às avaliações feitas.

- Educação e Profissionalismo

Independentemente da avaliação a que estamos a responder, a resposta é vista por todos os potenciais clientes pelo que a gestão tem que ter isso sempre em consideração. Contudo, ao discordar com qualquer comentário, é fulcral exprimir a opinião dos factos de forma educada e imparcial. Alguns operadores hoteleiros reagem a avaliações negativas de forma rude o que acaba por prejudicar a imagem e a marca do hotel. No estudo da *PhoCusWright*, 70% dos inquiridos concordam que uma resposta defensiva ou agressiva a uma avaliação negativa reduz a probabilidade de reservar naquele hotel.

- Evitar repetições/Personalizar

Como é óbvio, há respostas e frases *standard* que devem ser dadas, como agradecer a preferência ou esperar por um possível regresso. Contudo, dizer sempre a mesma coisa revela desrespeito e pouco comprometimento por parte da empresa pelo que deverão ser usadas mais que uma resposta, ainda que *standardizadas* para poupar tempo, assim como, deve ser feita sempre referência ao nome de quem efetuou a avaliação e mencionados aspetos específicos salientados por esse.

- Agradecer a avaliação

Agradecer a preferência e o tempo despendido em fazer a avaliação é sempre boa ideia, quer para avaliações negativas quer para positivas. Demonstra interesse e reconhece que *feedback* dado é importante.

- Pedir desculpa/Abordar problemas específicos

Pedir sinceras desculpas por qualquer inconveniente e explicar o que está a ser feito pela gestão para corrigir problemas deixa os clientes potenciais mais seguros e confiantes para reservar naquele estabelecimento específico e também são uma ótima maneira de demonstrar empatia pelos clientes anteriores e futuros.

- Destacar o lado positivo

Aproveitar e reforçar aquilo que é dito de bom é uma boa estratégia para melhorar a reputação do hotel, assim como, pode constituir uma oportunidade para divulgar serviços relacionados ou *upgrades* planeados para os futuros clientes.

- Interagir com o cliente

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

É possível incluir *email*, por exemplo, na resposta dada, para que o cliente entre em contacto com a gestão. O mesmo será visto também por potenciais clientes o que poderá ser uma boa opção para interagir de uma forma mais regular com estes.

- Incentivar o regresso

Finalmente, as respostas podem ser aproveitadas para incentivar o regresso dos clientes e tentar fidelizá-los, assim como, para sugerir outros estabelecimentos do mesmo grupo hoteleiro que vão de encontro às especificidades apontadas pelos clientes. Avisar que as preferências dele foram registadas para que experiências no futuro sejam ainda melhores.

Anexo XXVI – Elementos Multimédia

Para além das respostas da administração às avaliações, os elementos multimédia podem desempenhar um papel fundamental no processo de escolha de uma unidade hoteleira por parte dos clientes.

Um estudo realizado pelo TripAdvisor revela que hotéis que tenham fotos carregadas recebem 138% mais de comprometimento por parte dos viajantes quando comparado com os que não têm qualquer foto.

Por outro lado, estudos mostram que os viajantes passam muito mais tempo em perfis de estabelecimentos com mais de 30 fotos, atraindo 45% mais viajantes que estabelecimentos com até 10 fotos. Além disso, muitos deles não fazem reservas em estabelecimentos sem fotos, pois a componente visual é de extrema importância e para planear bem uma viagem o cliente gosta de ter, desde logo, uma imagem daquilo que vai encontrar. Num estudo de fevereiro de 2014 realizado pelo TripAdvisor, 73% dos inquiridos afirma ver as fotos quando submetidas e que as mesmas os ajudam a tomar decisões. Por fim, outro estudo realizado pelo TripAdvisor mostra um crescimento linear entre o número de fotos e o níveis de envolvimento e pedidos de reserva por parte dos usuários, onde estabelecimentos com mais de 100 fotos recebem 151% mais de envolvimento enquanto que estabelecimentos com mais de 1000 recebem 203% mais de envolvimento quando comparados com os que não têm qualquer foto.

Diretrizes para as fotos:

- Ter mais de 30 fotos fornecidas pela gestão no perfil do estabelecimento, para incentivar os potenciais clientes a passarem mais tempo na mesma.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

- Alterar com alguma regularidade (mensalmente) as fotos principais nas diversas plataformas *online*.
- Ter fotos que sejam exibidas com perfeição em telas de todos os tamanhos, ou seja, que sejam bem visíveis em computadores, *tablets*, *smartphones*, entre outros.
- Procurar selecionar as fotos que mais diferenciam o estabelecimento, tornando-o único e inesquecível, divulgando também mudanças periódicas que sejam feitas, eventos especiais ou novas instalações.
- Acompanhar as fotos, quando possível, com uma legenda descritiva e apelativa.
- Ter, pelo menos, um vídeo curto e apelativo, capaz de despertar emoções no potencial cliente nas plataformas que o permitam.

Anexo XXVII - Prémios

Os hotéis podem ganhar diversos prémios ao longo do tempo. O TripAdvisor, por exemplo, como forma de recompensar os estabelecimentos com melhor classificação e o trabalho realizado, dispõe de dois prémios para oferecer: o *Certificado de excelência* e o *Travellers' Choice Hotels* onde ambos os prémios se baseiam exclusivamente nas avaliações dos hóspedes.

O *Certificado de Excelência* foi criado em 2010 e premia os estabelecimentos turísticos que recebem avaliações excelentes regularmente e pode ser ganho por qualquer unidade. Por outro lado, os *Travellers' Choice* foram criados em 2002 e são os prémios máximos que o TripAdvisor pode oferecer e também pode ser ganho por qualquer entidade. Estes são prémios anuais que refletem “o melhor dos melhores” em termos de serviço, qualidade e satisfação do cliente. Este difere do *Certificado de Excelência* pois tem em conta também a performance da concorrência, ou seja, premeia os melhores hotéis de uma região, estando o número de hotéis a premiar pré-estabelecidos. Há 4 categorias de hotéis para receberem os prémios. Em Portugal, recebem os 25 melhores hotéis, os 25 melhores hotéis de pequeno porte, os 25 melhores hotéis de entre os mais baratos e os 25 melhores *pousadas&Inns*. 65% dos inquiridos do estudo *PhoCusWright*, afirma ter maior probabilidade de reservar em hotéis que tenham prémios do TripAdvisor.

Uma vez ganhos os prémios, é importante divulga-los o mais possível junto dos potenciais clientes. Assim, algumas dicas devem ser seguidas:

- Adicionar o prémio ao *site* da unidade

Através de um *widget* é possível exibir no *site* do hotel o feito alcançado.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

- Exibir o prémio no estabelecimento

Posicionar o certificado ou placa com o prémio em alguns locais, especialmente na receção do hotel, é uma ótima maneira de divulgá-lo a todos os que entram na mesma.

- Comunicar à imprensa e aos média locais

Informar os responsáveis por matérias relacionadas com viagens do prémio recebido é importante pois faz com que o destaque recebido vire assunto e alcance um enorme número de pessoas.

- Publicar o prémio nas redes sociais

É uma ótima maneira de interagir com os fãs e ganhar novos seguidores.

- Comemorar junto daqueles que contribuíram

Informar colaboradores, clientes entre outros do prémio recebido é um importante fator motivacional e para continuar o trabalho realizado até então e para impulsionar o regresso dos clientes.

Anexo XXVIII - *Blackmail*

Segundo Daniel Edward Craig, fundador da Reknown, empresa de consultoria de gestão de reputação *online*, “*Hotels need to accept that a small unscrupulous segment of travelers may use their social media clout to demand unreasonable concessions. (...) Review threats can put staff in an extremely difficult position. They don’t want to cave in to unreasonable demands, but they also don’t want to be blamed for a bad review.*”

Nestas situações, diversas ações podem e devem ser feitas. Segundo Bill Carroll, professor na *School of Hotel Administration at Cornell University* “*if you’re blackmailed once you could be blackmailed again. You’re saying to these people your system is susceptible to pressure.*” Na verdade, ceder à chantagem é abrir um precedente que pode afetar a receita futura do hotel.

Assim, com a documentação necessária é possível ao hotel remover, junto das redes sociais conteúdos que resultem do *blackmail*. O TripAdvisor, por exemplo, dispõe de um protocolo com os operadores hoteleiros para relatar estas ameaças antes que a avaliação correspondente seja submetida no *site*. Em seguida, o TripAdvisor dispõe de uma equipa de especialistas na deteção de fraude que investigarão a situação e, caso descubram evidências de *blackmail*, não permitirão que a avaliação seja sequer publicada. Para o hotel, o importante é ter documentação do hóspede e reportar imediatamente ao TripAdvisor estas situações.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Anexo XXIX - Avaliações Expressas

As avaliações expressas tratam-se de uma ferramenta onde a gestão do hotel cria e envia *emails* profissionais para incentivar os clientes a fazerem avaliações sobre o estabelecimento. Esses *emails* podem ser personalizados e com a marca do estabelecimento, porém o *email* é enviado através do TripAdvisor. Para usar esta aplicação, é imprescindível recolher algumas informações dos clientes. *Email*, com permissão para o usar para este efeito, e preferência de idiomas são imprescindíveis. Quanto ao carregamento dos destinatários do *email*, os mesmos são enviados a quem a gerência do hotel quiser. Contudo, fazer uma escolha muito seletiva dos clientes mais satisfeitos pode ser considerado fraude pelo TripAdvisor.

Este sistema pode também ser automático, desde que o hotel tenha um mecanismo de reservas *online*. Após ativar o recurso, o provedor de tecnologia passa os dados ao TripAdvisor que, por sua vez, se encarrega de enviar aos clientes, em nome do hotel, um *email* padrão criado pela gestão do hotel. O *email* é enviado 72 horas após a estadia, de forma automática, sem interferência da gestão do hotel, o que permite poupar tempo e dinheiro para obter mais avaliações. Também há um *email* de lembrete enviado automaticamente aos clientes que não responderam, enviado ao fim de sete dias.

Estudos mostram que, em média, quem recorre às Avaliações Expressas têm um aumento de 33% no número de avaliações. Para além disso, é gratuito e não precisa de assinatura do *Perfil Plus* ou do *TripConnectTM*, estando portanto acessível a qualquer proprietário registado do estabelecimento.

Anexo XXX - Perfil Plus

O *Perfil Plus* consiste num serviço por assinatura que tem como objetivo aumentar a presença de determinado estabelecimento no TripAdvisor. O mesmo acarreta diversas vantagens para o estabelecimento:

- Disponibiliza informações de contacto direto

Esta opção permite incluir na página do estabelecimento no TripAdvisor dados do hotel que permitam aos viajantes entrar em contacto com a gestão e fazer reservas mais facilmente. Aqui, os números de telefone têm a função clique-para-ligar, onde os clientes podem entrar em contacto com as reservar com apenas um clique. Podem ser escolhidas 3 opções de contacto direto de entre as seguintes:

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

- *Link* para o *site* do Hotel
- Número de telefone
- Endereço de *email*
- *Link* para as ofertas do hotel
- *Link* para os pacotes do hotel
- *Link* para o *tour* virtual

Estudos mostram que, após disponibilizar informações de contacto no *Perfil Plus*, alguns hotéis receberam por telefone o dobro das reservas que recebiam *online*. Este perfil acarreta diversas vantagens para a gestão. Por um lado, o *Perfil Plus* permite publicar ofertas e pacotes especiais na página do TripAdvisor- Estas podem ser alteradas ou removidas a qualquer hora. Estima-se que cerca de 50% dos turistas consideram as ofertas especiais um fator a ter em conta no processo de escolha de hospedagem. Por outro lado, disponibiliza o painel do estabelecimento que se trata de uma versão expandida do relatório padrão Resumo (relatório disponível aos gestores das páginas dos estabelecimentos no TripAdvisor) onde são fornecidos mais dados e estatísticas que permitem uma melhor gestão de desempenho no TripAdvisor. São fornecidos os seguintes indicadores:

- Dados de interação dos viajantes - permite ver o número de visitas à página e comparar com os acessos do período homólogo do ano anterior, assim como, acompanhar a evolução nas diferentes temporadas.
- Tendências do mercado-local - fornece informações sobre a origem dos possíveis hóspedes, o motivo da viagem, o tempo e a época prevista para a estadia.
- Indicadores da concorrência - fornece informação sobre as avaliações recebidas nos últimos 30 dias dos concorrentes.
- Pesquisas por localidade - torna possível agregar os dados da cidade do estabelecimento às visitas à página do mesmo, a fim de avaliar a sua exposição.
- Anúncios e Apresentação de slides - permite partilhar notícias ou atualizações importantes com futuros clientes.

Deste modo, o *Perfil Plus* acaba por ser um meio para garantir novas reservas. Contudo, trata-se de um serviço pago a preço fixo sendo que o mesmo depende do número de quartos e da localização do estabelecimento.

Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira

Caso de Estudo: *Pestana Group*

Anexo XXXI - *TripConnect*

Com o *TripConnect* é possível publicar as tarifas do site do próprio estabelecimento ao lado de OTAs (agentes de viagens online). Assim, um turista ao clicar no *link* do próprio estabelecimento, será enviado diretamente para a página de reservas *online* deste, permitindo um aumento de reservas por canal direto. O *TripConnect* permite então que tanto os agentes de viagens *online* como o próprio *site* do hotel compitam em igualdade pelo direito de receber cliques dos turistas. Para que o mesmo funcione, é necessário que exista um mecanismo de reservas *online* para que seja possível exibir informações de preço e disponibilidade específicas

O custo deste recurso é variável, pois trata-se de uma solução custo por clique, o que significa que o proprietário do estabelecimento irá pagar um certo valor por cada clique do usuário no seu *link*. Porém, é possível usar os limites de gasto ou de orçamento para controlar os custos com este recurso, ou seja, a gestão do estabelecimento pode estipular um limite específico que quer gastar com este recurso e quando este for atingido, o *link* para o site do estabelecimento deixa de estar disponível. Os *links* para os outros ofertantes continuarão disponíveis. No caso de o estabelecimento não ter disponibilidade é exibido um símbolo a avisar.