

**Respostas organizacionais a avaliações negativas online em empresas  
de hospitalidade premiadas pelo Tripadvisor**

**Organizational responses to negative online reviews among  
TripAdvisor-awarded hospitality firms**

**Cibelle Batista Gondim**

Doutora em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.  
Professora do Departamento de Turismo e Hotelaria da Universidade Federal da  
Paraíba, Brasil.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3255-5620>

E-mail: [cibelle.gondim@academico.ufpb.br](mailto:cibelle.gondim@academico.ufpb.br)

**Rafaella Alice Fernandes Cabral**

Bacharel em Hotelaria pela Universidade Federal da Paraíba, Brasil.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2902-1462>

E-mail: [rafalices2@gmail.com](mailto:rafalices2@gmail.com)

**Paula Dutra Leão de Menezes**

Doutora em Humanidades e Artes (Educação) pela Universidade Nacional de Rosário,  
Argentina.

Professora do Departamento de Turismo e Hotelaria da Universidade Federal da  
Paraíba, Brasil.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9736-8802>

E-mail: [paula.leao@academico.ufpb.br](mailto:paula.leao@academico.ufpb.br)

**Resumo**

Estudos nas áreas de turismo e hospitalidade têm documentado os impactos do boca a boca eletrônico na aceitação de informações por parte dos futuros hóspedes e em seus processos decisórios. Nesse contexto, as estratégias de respostas adotadas pelas empresas para contrapor críticas negativas publicadas em plataformas de avaliações, integram a gestão da reputação corporativa. Este estudo objetivou analisar como as 25 empresas de hospedagem vencedoras da premiação Escolha dos Viajantes de 2023 do Tripadvisor, respondem aos comentários negativos. A pesquisa seguiu uma abordagem quanti-qualitativa, e por meio da análise de conteúdo temática, examinou 129 avaliações e respostas. Os achados indicam que três empresas se abstêm de responder a qualquer tipo de avaliação, duas não interagem com comentários negativos e duas ainda não haviam

recebido *feedback* negativo. As demais, contudo, tendem a empregar estratégias eficazes para mitigar danos reputacionais ao lidar com avaliações negativas. A análise mostrou que as empresas geralmente demonstraram uma postura mais proativa, adotando um estilo de resposta acomodativo e focado na resolução de problemas. Além disso, predominaram respostas personalizadas, redigidas em um tom profissional e mais formal. Esses achados também contribuem para a literatura sobre gestão da reputação *online* ao demonstrar como empresas de destaque no setor de hospitalidade operacionalizam estratégias de resposta em ambientes digitais reais. O estudo também identificou a necessidade de uma abordagem flexível na gestão das respostas, adaptando as estratégias a cada situação. Isso porque uma postura mais defensiva pode ser eficaz em cenários específicos, como quando as críticas são infundadas ou quando as expectativas dos clientes são equivocadas. Empresas que buscam aprimorar a gestão de suas reputações devem oferecer respostas alinhadas às expectativas dos clientes - personalizadas, acolhedoras, redigidas em linguagem formal, que identifiquem claramente o respondente e indiquem ações corretivas para solucionar as falhas detectadas nos serviços.

**Palavras-chave:** Boca a boca eletrônico. Avaliações *online*. Reputação corporativa. Estratégias de resposta. Hospitalidade.

### **Abstract**

Studies in the fields of tourism and hospitality have documented the impacts of electronic word-of-mouth on prospective guests' information acceptance and decision-making processes. In this context, the response strategies adopted by companies to counteract negative criticism posted on review platforms form an integral part of corporate reputation management. This study aimed to analyze how the 25 lodging companies awarded Tripadvisor's 2023 Travelers' Choice respond to negative comments. The research followed a quantitative–qualitative approach and, through thematic content analysis, examined 129 reviews and responses. The findings indicate that three companies refrain from responding to any type of review, two do not engage with negative comments, and two had not yet received negative feedback. The remaining firms, however, tend to employ effective strategies to mitigate reputational damage when addressing negative reviews. The analysis showed that companies generally demonstrated a more proactive stance, adopting an accommodative response style focused on problem resolution. Moreover, personalized responses written in a professional and more formal tone predominated. These findings also contribute to the literature on online reputation management by demonstrating how leading companies in the hospitality sector operationalize response strategies in real digital environments. The study further identified the need for a flexible approach to response management, adapting strategies to each situation. This is because a more defensive posture may be effective in specific scenarios, such as when criticisms are unfounded or when customer expectations are misguided. Companies seeking to improve their reputation management should offer responses aligned with customer expectations - personalized, empathetic, formally written, clearly identifying the respondent, and indicating corrective actions to address service failures.

**Keywords:** Electronic word-of-mouth. Online reviews. Corporate reputation. Response strategies. Hospitality.

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto do turismo eletrônico (*e-tourism*), as interações e as trocas de experiências entre os consumidores nos canais digitais se intensificaram, contribuindo para a proliferação dos conteúdos gerados pelos usuários (CGUs), em especial na modalidade de avaliações, também conhecidas como boca a boca eletrônico ou *electronic word-of-mouth* (eWOM) (Ciasullo; Montera; Palumbo, 2024). Tais avaliações costumam ser publicadas em mídias sociais e/ou em plataformas de avaliação por consumidores, influenciadores digitais ou especialistas na área de viagens e turismo, e baseiam-se em experiências vivenciadas (Kim; Hyun, 2021).

Diante desse cenário, a reputação corporativa representa um recurso intangível de valor para as organizações, e que costuma ser impactada pelo eWOM gerado por diferentes públicos de interesse (*stakeholders*) de uma empresa (Money *et al.*, 2017).

Como explicam Bigus, Hua e Raithel (2024), qualquer característica observável de uma empresa, como a qualidade do bem, serviço e/ou experiência ofertados, seu desempenho financeiro, qualquer ação (ou inação), pode ser objeto de uma avaliação por seus *stakeholders*. Por esse motivo, a forma como a reputação de uma empresa vai sendo cocriada resulta das percepções subjetivas dos diferentes públicos em relação as suas características. Ou seja, se a empresa é considerada confiável (competência), amável (emoção), íntegra (retidão), e também se é reconhecida (proeminência) pelo público em geral (Bigus; Hua; Raithel, 2024).

Isso traz maior complexidade para sua gestão, sobretudo, em virtude dos efeitos nocivos que as avaliações negativas podem ter sobre a reputação da empresa e, consequentemente, sobre seu desempenho financeiro (Xie; Zhang; Zhang, 2014; Xie *et al.*, 2016).

No setor de hospitalidade, a natureza experiencial dos serviços ofertados faz com que as avaliações sejam mais subjetivas (Ciasullo; Montera; Palumbo, 2024), podendo tanto contribuir para a redução dos riscos envolvidos no momento que antecede a reserva (Liu; Park, 2015), quanto podem resultar em uma sobrecarga de informações, dificultando a tomada de decisão pelos consumidores (Zhang *et al.*, 2024).

Dentre as possíveis estratégias de gestão da reputação *online*, como a exclusão de avaliações negativas, a identificação e denúncia de comentários falsos, ou a elaboração de respostas aos comentários publicados, essa última opção demonstra ser a mais respeitosa com os consumidores que dedicaram seu tempo a fornecerem esses *feedbacks* às empresas (Zhang *et al.*, 2024).

Como Casado-Díaz *et al.* (2020) explicam as estratégias de gestão de respostas referem-se às práticas de participação ativa em comunicações *online*, engajando-se em diálogos com os consumidores e fornecendo respostas às avaliações deixadas por estes.

Tais estratégias são importantes para a gestão da reputação corporativa, e por isso, as empresas de hospedagem devem se dedicar ao atendimento *online* (*webcare*), buscando mitigar os impactos adversos do eWOM negativo, e potencializar os efeitos benéficos dos *reviews* positivos (Zhang *et al.*, 2020).

Estudos da área de hospitalidade têm registrado os impactos significativos da gestão de respostas pelas empresas às avaliações, tanto na aceitação de informações por parte dos futuros hóspedes em seu processo decisório (Sann; Lai; Chen, 2021), quanto nas percepções que os clientes atuais e potenciais podem desenvolver a respeito de uma empresa (Armas-Cruz; Gil-Soto; Morini-Marrero, 2022).

Outros estudos evidenciaram que as práticas de *webcare* exercem um impacto positivo nos sentimentos futuros dos consumidores sobre uma empresa (Sheng; Wang;

Amankwah-Amoah, 2021), nas avaliações das marcas e nas classificações subsequentes (Wang; Chaudhry, 2018), e também nos resultados comerciais e no desempenho organizacional (Xie; Zhang; Zhang, 2014; Xie *et al.*, 2016).

Na revisão de literatura conduzida por Lopes *et al.* (2023) sobre a gestão de respostas às avaliações *online*, tais autores verificaram que os *feedbacks* gerenciais de fato exercem influência sobre a credibilidade da empresa e sobre o engajamento dos consumidores. Contudo, a eficácia das respostas dependeria de fatores como o conteúdo da mensagem, o tom adotado no texto e o contexto da interação.

Os mesmos autores constataram que ainda existem visões divergentes nos estudos analisados sobre o impacto de responder ou não aos comentários *online*, já que algumas pesquisas indicam que responder melhoraria a percepção sobre a empresa, enquanto outras sugerem que, dependendo do contexto, as respostas poderiam incentivar novas críticas negativas (Lopes *et al.*, 2023). Em outra revisão de literatura desenvolvida por Fan (2019), foram identificados estudos que indicam efeitos neutros, ou até negativos, da gestão de respostas, como o aumento de críticas ou a queda na receita.

Outro debate ainda divergente nos estudos levantados seria sobre a personalização ou a padronização das respostas. Já que estudos apontam que respostas padronizadas poderiam tanto passar uma imagem de profissionalismo, quanto de descaso. Por outro lado, uns defendem que a personalização dos *feedbacks* gerenciais transmitiria uma atenção maior às opiniões dos consumidores, enquanto outros concluíram que esse tipo de resposta poderia reforçar ou evidenciar as críticas publicadas (Lopes *et al.*, 2023).

No cenário brasileiro, foram encontradas duas pesquisas sobre a gestão de respostas ao eWOM negativo, que focaram em realidades distintas. No primeiro estudo, as autoras Gondim e Araújo (2020) analisaram como os hotéis de Natal-RN de diferentes classificações por estrelas vem gerenciando tais comentários no *site* Booking.com. Em outra pesquisa, Silva, Gondim e Menezes (2024) buscaram identificar os padrões de respostas das empresas ganhadoras do prêmio Escolha dos Viajantes de 2023 no TripAdvisor na categoria “melhores do Brasil”.

Tais estudos mencionados não analisaram empresas de outros países, o que poderia contribuir para uma visão mais abrangente sobre o tema. Essa, inclusive, foi uma das recomendações para estudos futuros propostas por Fan (2019), que seria analisar como essa gestão ocorre em empresas de diferentes países e/ou de setores distintos.

O TripAdvisor é um metabuscador que serve de referência para viajantes, que querem acessar recomendações sobre destinos turísticos, atrativos e/ou empresas da área. Este *site* realiza anualmente uma premiação considerando diversas categorias do setor de turismo como: meios de hospedagem, restaurantes, atrações, experiências e destinos turísticos. Esse reconhecimento define e premia as 25 melhores empresas, destinos ou atividades, segundo as avaliações dos viajantes, e é subdividida por regiões geográficas.

A premiação é conhecida como Escolha dos Viajantes (*Travelers' Choice*), e funciona como um *ranking* de avaliação da qualidade das empresas pelos consumidores. Para visualizar os resultados, os usuários podem selecionar o tipo de empresa (restaurantes, hotéis, etc.) e a região específica, que pode ser um país, um continente, ou até mesmo, a opção “melhores do mundo” (Tripadvisor, 2024).

Contudo, mesmo os meios de hospedagem ganhadores dessa premiação recebem comentários negativos sobre suas empresas, e isso representa um desafio para os prestadores de serviços que são alvos dessas avaliações adversas. Portanto, torna-se crucial para os gestores desenvolverem estratégias para gerenciar e aprimorar suas respostas às avaliações, em virtude da repercussão negativa que podem gerar sobre hóspedes em potencial e sobre a reputação corporativa *online*. Isso reforça a necessidade

de mais investigações sobre como as empresas da área de hospitalidade que possuem uma reputação corporativa reconhecidamente positiva atuam na gestão das respostas ao eWOM negativo.

Diante desse contexto, surgiram alguns questionamentos que motivaram a realização do presente estudo. Como os gestores dos meios de hospedagem reconhecidos como melhores do mundo pela premiação Escolha dos Viajantes do Tripadvisor lidam com os comentários negativos? Eles respondem ou não aos comentários? Quais seriam as estratégias de respostas mais utilizadas por essas empresas que são reconhecidas pelos viajantes pela qualidade do serviço prestado e que possuem uma boa reputação *online*?

Dessa forma, objetivou-se investigar as estratégias de respostas aos comentários negativos publicados no TripAdvisor, adotadas pelas 25 empresas de hospedagem que foram reconhecidas pela premiação Escolha dos Viajantes de 2023, na categoria denominada como “melhores do mundo”.

Sendo assim, a pesquisa pretende trazer contribuições, em especial, para o setor de hospedagem, evidenciando a importância da gestão de respostas aos comentários negativos, como estratégias necessárias para uma gestão eficiente da reputação *online* pelas empresas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Comentários de consumidores em plataformas de avaliação e seus efeitos**

Cheung e Lee (2012) explicam que as participações dos consumidores nas plataformas de opinião dependem das interações com outros usuários. E para os consumidores, verificar as avaliações publicadas tornou-se uma etapa essencial durante o processo de consumo pela internet, já que as mesmas costumam refletir opiniões de todos os tipos (positivas ou negativas).

Segundo Sparks, Perkins e Buckley (2013), as informações disponíveis *online* geralmente vêm de consumidores que tiveram uma experiência recente e direta com o produto em questão. Fato é que, além de ser reconhecido como uma fonte de informações para a tomada de decisão de compra, o eWOM pode ser adotado como estratégia de marketing, auxiliando na captação de clientes em potencial e contribuindo para intensificar a presença digital (Lamas *et al.*, 2019).

Sendo assim, clientes que não tiveram ainda essa experiência pessoal prévia com um meio de hospedagem, costumam basear suas impressões sobre a confiabilidade do estabelecimento no conteúdo de avaliações anteriores feitas por terceiros, e na forma como a empresa responde a essas avaliações. Ademais, esses relatos podem ser apresentados em diversos formatos, como classificações gerais (notas, estrelas, etc.), ou por meio de descrições detalhadas das experiências vivenciadas.

Em uma revisão de literatura sobre o eWOM no âmbito da hotelaria, conduzida por Bore *et al.* (2017), os autores destacaram a crescente atenção dos pesquisadores da área para a gestão das interações decorrentes do eWOM. Como ressaltam os referidos autores, considerando a inabilidade das empresas em controlar plataformas de avaliação *online*, a exemplo do TripAdvisor, torna-se imperativo que as mesmas mantenham uma vigilância contínua sobre as opiniões e críticas expressas pelos consumidores, independentemente de sua natureza.

Com o tempo, as avaliações se tornaram mais influentes na *Web*, desempenhando um papel crucial na interação entre compradores e vendedores. Do ponto de vista dos fornecedores, a reputação baseada nessas avaliações é fundamental para atrair clientes

novos. Por essa razão, gerenciar a reputação corporativa no ciberespaço passou a ser uma estratégia de marketing cada vez mais adotada pelas empresas ao longo dos anos (Leung; Law; Lee, 2011).

Para se ter uma ideia, em 2018, uma pesquisa conduzida pelo TripAdvisor constatou que 85% dos participantes afirmaram que respostas cuidadosas das empresas às avaliações negativas contribuíram para uma melhor percepção de um hotel. Enquanto isso, 65% demonstraram maior inclinação para reservar um hotel que interagisse com as avaliações dos consumidores, em comparação com um estabelecimento que não tivesse essa atitude (Tripadvisor, 2018).

Desse modo, do ponto de vista dos fornecedores de bens, serviços e/ou experiências, uma boa reputação estabelecida, principalmente através das avaliações dos clientes, é fundamental para competir e atrair potenciais compradores, impulsionando as vendas. Por essa razão, a gestão da reputação *online*, como parte da estratégia de marketing, vem sendo prontamente adotada e ampliada ao longo do tempo, reconhecendo seu valor na construção e manutenção de uma presença digital forte.

## **2.2 Gestão da reputação *online* e respostas aos comentários negativos**

A reputação corporativa pode ser definida como a percepção coletiva que consumidores e demais *stakeholders* têm em relação aos comportamentos passados da empresa, à sua consistência no cumprimento das promessas e à sua capacidade de atender às expectativas futuras desses públicos (Fombrun; Ponzi; Newburry, 2015).

Sob o ponto de vista do consumidor, de acordo com Dowling (2016, p. 218), “a reputação de uma empresa é a admiração e o respeito que uma pessoa detém sobre uma organização em um período do tempo”.

Para Fombrun, Ponzi e Newburry (2015), essa percepção reflete tanto a habilidade da organização em gerar confiança, quanto sua capacidade de entregar resultados que atendam às expectativas dos consumidores. Percebe-se, portanto, que o sucesso das empresas de hospitalidade nas plataformas de avaliações não depende apenas da disposição dos viajantes em compartilhar suas opiniões, mas também da capacidade das empresas de aprimorar suas respostas ao interagirem com seus clientes (Cantallops; Salvi, 2014).

Sendo assim, a gestão da reputação *online* é um aspecto crucial para as empresas, especialmente na era digital, onde as interações com os consumidores ocorrem em ambientes públicos e acessíveis.

Ao analisarem diferentes condições de atendimento *online*, algumas pesquisas verificaram que uma resposta eficaz da empresa pode ajudar a restaurar a atitude dos clientes (Lee; Cranage, 2014), melhorar sua satisfação (Sparks; So; Bradley, 2016), e até mesmo, gerar uma avaliação mais positiva da marca (Lee; Song, 2010).

Todavia, embora a maioria das empresas saiba que as reclamações feitas *online* têm o potencial de afetar de forma negativa a reputação corporativa, muitas vezes, as mesmas não agem prontamente para responder a essas reclamações.

Lopes *et al.* (2023) destacam que as empresas adotam diferentes abordagens em relação aos comentários dos consumidores. Algumas respondem a todos os tipos de *feedback*, buscando interagir e resolver problemas, enquanto outras optam por não responder, o que pode prejudicar sua reputação. Essa escolha estratégica de como gerenciar as respostas é fundamental, pois pode impactar diretamente também a imagem da marca e a satisfação dos clientes.

Apesar de muitos *reviews* serem positivos, uma parte considerável é negativa, e por vezes, seus conteúdos são nocivos ou injustos. Essas avaliações negativas frequentemente permanecem nos *sites* por longos períodos, e podem causar impactos duradouros nas reputações das empresas de hospedagem.

Considerando a dificuldade em lidar com um número crescente de avaliações sendo publicadas nos mais diversos canais digitais, os autores Wu *et al.* (2023) propuseram que as empresas devem priorizar dar respostas aos *reviews* negativos: de revisores mais experientes; quando são mencionados atributos fixos da organização; e quando a avaliação aborda múltiplos tópicos. Para eles, portanto, as respostas aos comentários positivos seriam menos prioritárias.

Em contrapartida, Melián-González, Bulchand-Gidumal e López-Valcárcel (2013) explicam que um número maior de avaliações positivas publicadas pode contribuir para a elevação da nota média de um hotel, ao mesmo tempo em que reduziria o impacto das avaliações negativas. Segundo Yan e Wang (2018), no geral, as respostas ao eWOM positivo aumentariam a crença na sinceridade da empresa, gerando emoções positivas, que impulsionariam mais *reviews* complementares. Por esse motivo, a gestão estratégica dos comentários positivos também pode fortalecer a confiança dos consumidores e incentivar outros a compartilharem suas experiências, gerando um ciclo contínuo de *feedback* favorável.

Alguns elementos importantes nesse processo seriam a frequência, a velocidade e a duração das respostas. Em conformidade com Li, Cui e Peng (2017), uma alta taxa de comentários pode ser incentivada por respostas proativas, levando os viajantes a escreverem mais avaliações. Portanto, um gerenciamento ativo das respostas não apenas aumentaria o engajamento dos clientes, mas também estabeleceria um canal de comunicação que pode fortalecer a lealdade dos mesmos à organização.

Como Wu, Wu e Schlegelmilch (2020) defendem respostas com um estilo mais amigável podem contribuir para um maior afeto positivo e para a intenção de recompra. E como salientam Li, Cui e He (2020), para serem eficazes as respostas precisam ser emocionalmente adaptadas ao tipo de crítica recebida.

De acordo com Lopes *et al.* (2023), as respostas aos comentários negativos podem ser classificadas como defensivas e acomodativas. Tais autores definem as respostas defensivas como aquelas que tentam refutar críticas, utilizando argumentos para desacreditar as reclamações. Essa abordagem, embora compreensível em termos de proteção da reputação da empresa, pode gerar resistência ou frustração entre os consumidores, minando a confiança a longo prazo. Isto porque, respostas defensivas que negam a responsabilidade da empresa, ou que atacam o consumidor, podem piorar a situação em alguns casos.

Em contraste, respostas mais compreensivas, que incluem um pedido de desculpas e a tomada de uma ação corretiva, têm mostrado melhorar significativamente a satisfação do cliente e a intenção de compra. Segundo Lopes *et al.* (2023), as respostas acomodativas iriam além de um pedido de desculpas, focando na resolução do problema apresentado, e demonstrando um compromisso genuíno com a satisfação do cliente. Essa disposição para ouvir e agir é fundamental para a construção de uma reputação sólida.

Conforme ressaltam Fang *et al.* (2020), essa controvérsia entre adotar respostas defensivas (que negam a responsabilidade) ou acomodativas (que assumem a culpa e oferecem uma solução) é recorrente. Isto porque, embora a maioria dos estudos favoreça a adoção das respostas acomodativas, há evidências de que as respostas defensivas podem funcionar melhor em produtos hedônicos.

Quando se trata do quadro de ação do respondente, Sparks, So e Bradley (2016) ressaltam a diferença entre a ação corretiva já realizada e a promessa de correção futura. A primeira demonstra um compromisso claro em resolver o problema apresentado, enquanto a segunda sugere um plano de melhoria que pode não ser imediatamente satisfatório para o cliente. Gondim e Araújo (2020) complementam esse ponto, afirmando que a ação contínua de melhoria também é crucial, pois demonstra um foco em evoluir a partir dos *feedbacks* dos clientes, criando um ciclo de aprendizado que pode beneficiar a empresa.

Conforme destacam Lee e Blum (2015), uma ação corretiva imediata pode demonstrar um compromisso real com a satisfação do cliente e ajudar a reduzir os efeitos negativos de avaliações desfavoráveis. No entanto, como explicam os mesmos autores, prometer uma solução para o futuro, sem implementá-la prontamente, pode ser percebido pelos consumidores como uma medida pouco eficaz.

Sobre os estilos de respostas, como sugerem Sparks, So e Bradley (2016), aquelas com tom mais informal e acolhedor, conhecidas como voz humana de conversação, tenderiam a gerar mais confiança, em comparação às respostas mais impessoais e distantes, típicas de uma voz mais profissional.

Para os mesmos autores, a identificação do responsável pela resposta é outro aspecto que poderia influenciar a percepção do consumidor (Sparks; So; Bradley, 2016). Desse modo, a indicação explícita de quem está respondendo fortaleceria a credibilidade e a percepção de que a empresa está tratando a reclamação com a devida atenção.

Como afirmam Lopes *et al.* (2023), empresas cujos respondentes se identificam de forma clara, geram mais confiança e fidelidade entre os consumidores. Sparks, So e Bradley (2016) esclarecem que a presença de um gerente de relacionamento poderia transmitir mais credibilidade, por exemplo, do que as respostas elaboradas por um gerente geral. Além do mais, como Gondim e Araújo (2020) alertam, a falta de uma identificação clara do respondente pode gerar incertezas e desconfianças nos clientes em potencial.

Em conformidade com um estudo realizado por Lopes *et al.* (2024), algumas estratégias podem impactar positivamente as reservas como: direcionar os consumidores para um canal privado de comunicação; optar por uma postura mais defensiva nas respostas; oferecer alguma forma de compensação pela falha no serviço prestado; e pedir que os gerentes assinem as respostas.

Já outras práticas devem ser evitadas, de acordo com Lopes *et al.* (2024), que seriam: pedir desculpas - pois isso pode demonstrar que a empresa admite ou reconhece o erro; apenas solicitar ao avaliador por mais informações; convidar o cliente a retornar apesar da insatisfação; e/ou usar sinais informais não verbais (como emojis, por exemplo).

Há ainda estratégias que, segundo o mesmo estudo, não parecem influenciar as reservas futuras, como: agradecer ao cliente pela avaliação; personalizar a resposta; ou permitir que funcionários que não exercem cargos gerenciais assinem a resposta *online* (Lopes *et al.*, 2024).

Em síntese, a gestão de respostas ao eWOM negativo, além de ser fundamental para manter uma reputação positiva, oferece oportunidades para a detecção de falhas e para fazer ajustes e melhorias na oferta das experiências turísticas. Mas, conforme discutido, como ainda existem certas inconsistências teóricas sobre as melhores práticas a serem adotadas, o estudo proposto pretende contribuir com a identificação das estratégias usualmente seguidas por empresas de hospedagem de diferentes lugares do mundo, que possuem reconhecimento pela qualidade dos serviços prestados, além de reputações positivas.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo seguiu uma abordagem quanti-qualitativa, o que possibilitou compreender a complexidade do fenômeno pesquisado. Ademais, classifica-se como uma pesquisa exploratória e descritiva.

A coleta de dados foi conduzida no *site* do TripAdvisor, no período de 26 a 29 de dezembro de 2023, e baseou-se nos conteúdos gerados pelos usuários (CGUs) e nas informações disponíveis nos perfis das empresas analisadas. As organizações que fizeram parte da amostra da pesquisa foram os 25 empreendimentos de hospedagem que receberam o prêmio em 2023 denominado como Escolha dos Viajantes. E optou-se pela seleção geográfica definida no próprio *site* pela categoria melhores do mundo.

O TripAdvisor é reconhecido mundialmente por ser uma plataforma de recomendações de produtos, serviços, atividades e destinos turísticos. O *site* foi reestruturado em dezembro de 2019, e passou a funcionar como uma rede social do turismo, permitindo que as empresas criem perfis próprios, e que os usuários/consumidores possam seguir perfis de organizações, destinos, influenciadores digitais, etc. Ademais, possui todas as funções de uma plataforma de *marketplace*, permitindo a realização de reservas diretas, consultas de disponibilidade, *links* de redirecionamento para os *sites* das empresas, acesso às avaliações e demais conteúdos compartilhados pelas empresas e por outros consumidores.

Para a coleta de dados numéricos (como número total de avaliações, quantidade de *reviews* por tipo de classificação e número de comentários em português) adotou-se um formulário estruturado como instrumento de pesquisa, visando uma padronização do procedimento. Os dados quantitativos foram extraídos dos perfis de cada empresa, e foram tratados por meio de estatística descritiva simples (percentual).

Neste mesmo formulário, foram registradas as atitudes de respostas das empresas com relação aos comentários, ou seja, se respondiam apenas aos comentários positivos, apenas aos negativos, à ambos, ou se não respondiam. Essa análise da atitude foi realizada a partir da observação no perfil de cada empresa de todos os tipos de avaliações recebidas (positivas ou negativas) e do registro das atitudes verificando o padrão comumente adotado por cada uma.

Os dados numéricos e a observação das atitudes foram coletados das 25 empresas da amostra. Contudo, como algumas empresas não possuíam comentários negativos, e outras não respondiam a nenhum tipo de comentário, foram coletadas as avaliações e respostas (dados qualitativos) de 18 empresas. E dentre essas nem todas possuíam o mínimo de 10 comentários negativos respondidos, o que acabou resultando na coleta e análise de 129 avaliações e respectivas respostas.

O *site* em questão permite a seleção exclusiva dos comentários negativos por meio de filtros disponíveis na plataforma, o que facilitou a coleta manual dos dados qualitativos pelos pesquisadores. Tais dados consistiram nas avaliações negativas publicadas classificadas como ruins ou horríveis e nas respectivas respostas dadas pelas empresas, que foram coletadas e organizadas em arquivos de Word, sendo um documento para cada empreendimento.

Desse modo, por meio de filtros disponíveis no *site* foram selecionados inicialmente apenas os comentários negativos, considerando aqueles classificados como ruins ou horríveis. Quando a empresa possuía um número inferior à 10 avaliações negativas, foram coletadas todas as existentes. Quando o total de comentários negativos ultrapassava esse valor, foram coletados apenas os 10 comentários e respectivas respostas mais recentes. Como as avaliações e as respostas pertenciam a vários idiomas distintos,

utilizou-se antes da coleta dos dados o recurso de tradução disponível na própria plataforma.

A análise dos dados qualitativos (comentários e respostas) foi conduzida tendo como base para definição de categorias (Quadro 1), o modelo conceitual inicial das estratégias de respostas gerenciais para o eWOM, desenvolvido por Lopes *et al.* (2023).

**Quadro 1 - Categorias utilizadas na análise dos dados**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Autor(es)</b>
Com que frequência respondem? (Frequência das respostas)	Respondentes frequentes	Li, Cui e Peng (2017)
	Respondentes pouco frequentes	
	Não respondentes	
Se respondem ou não? E a que tipos de comentários? (Gestão de respostas)	Respondem aos comentários negativos	Lopes <i>et al.</i> (2023)
	Respondem aos comentários positivos	
	Não respondem	
Quem respondeu? (Fonte ou responsável pela resposta)	Gerente de relacionamento com os	Sparks, So e Bradley (2016)
	Gerente geral	
	Equipe do empreendimento (colaborador)	Gondim e Araújo (2020)
	Sem identificação	
	Duas opções de responsáveis	
	Responsável indefinido (vários)	
Como respondem aos comentários negativos? (Respostas corporativas comentários negativos)	Respostas defensivas	Lopes <i>et al.</i> (2023)
	Respostas acomodativas	Gondim e Araújo (2020)
	Predomínio de respostas defensivas	
	Predomínio de respostas acomodativas	
Quais elementos estilísticos foram usados? (Estilo utilizado na resposta)	Estilo de escrita mais profissional/corporativo	Sparks, So e Bradley (2016)
	Estilo de escrita mais humanizado	Lopes <i>et al.</i> (2023)
Quais elementos estilísticos foram usados? (Adaptação ou personalização)	Personalização da resposta	Lopes <i>et al.</i> (2023)
	Adaptação da resposta	
Se oferecem ou não informações sobre ações corretivas? E de que tipos? (Quadro de ação do respondente)	Ação corretiva já realizada	Sparks, So e Bradley (2016)
	Promessa de correção futura	
	Ação contínua de melhoria	Gondim e Araújo (2020)
	Não mencionou ação corretiva	
	Promessa futura ou não mencionou	
	Promessa futura, ação contínua, ação corretiva já realizada ou não mencionou	

Fonte: Elaboração própria (2023).

Segundo esse modelo, as estratégias de respostas consideram: quem respondeu; quando respondeu; onde respondeu; quais elementos estilísticos foram usados (em termos de adaptação ou padronização da resposta; e estilo ou tom utilizado na resposta, se mais

humanizado ou corporativo); e como respondem aos comentários negativos (se de uma maneira mais acolhedora ou mais defensiva) (Lopes *et al.*, 2023).

Considerou-se também como categoria a partir do modelo proposto por Lopes *et al.* (2023), se as empresas respondem ou não, e a que tipos de comentários, Ou seja, se fazem ou não a gestão de respostas. Nessa categoria, tais autores consideram apenas três subcategorias: se as empresas respondem aos comentários negativos, se respondem aos comentários positivos, ou se não respondem. Vale esclarecer que durante a análise dos dados, foram identificadas outras atitudes das empresas, sendo propostas novas subcategorias para este item a partir da pesquisa realizada, algo que pode ser visualizado na descrição dos resultados.

Dentre as categorias propostas no modelo de Lopes *et al.* (2023), duas não foram analisadas na pesquisa, que foram as opções: quando respondeu e onde respondeu. Isso porque o tempo decorrido entre a avaliação e a resposta não pôde ser medido, pois essa informação não fica evidente na plataforma em todas as avaliações e respostas. E sobre o local de resposta, como todas foram respondidas no próprio *site* do TripAdvisor, não haveria outra opção de lugar a ser considerado nesse caso.

Para acrescentar ao modelo outras categorias e subcategorias de análise (Quadro 1), foram considerados também os estudos precedentes realizados por: Sparks, So e Bradley (2016), Li, Cui e Peng (2017), e Gondim e Araújo (2020).

O processo de codificação foi realizado por meio da técnica de análise de conteúdo por temas, segundo Bardin (2016). Durante o tratamento e análise dos dados, as respostas de cada empresa eram categorizadas de acordo com seu comportamento, sendo contabilizado na categoria correspondente. Por exemplo, se em todas as respostas analisadas a empresa adotou uma atitude acomodativa, sua classificação final seria nesta categoria. Caso houvesse um número maior de respostas acomodativas, mas fossem identificadas também algumas respostas defensivas, a empresa teria sua atitude registrada na opção predomínio de respostas acomodativas. Essa lógica de categorização foi adotada ao longo de todo o processo.

Como Krey *et al.* (2024) explicam, alguns estudos já realizados abordaram as avaliações dos clientes e as respostas gerenciais como elementos distintos e separados, por vezes, desconsiderando o impacto de ambos sobre a reputação. Sendo assim, uma visão mais holística se faz necessária, considerando a análise das respostas conjuntamente com as respectivas avaliações negativas publicadas.

E essa análise foi adotada na pesquisa, uma vez que certas categorias só seriam identificáveis a partir desse tratamento conjunto dos dados. Ou seja, inicialmente os pesquisadores liam cada avaliação, e em seguida analisavam sua respectiva resposta. Só assim foi possível identificar determinados padrões, como se a resposta era padronizada (repetida) ou personalizada (com elementos mencionados na avaliação). A mesma conduta guiou a categorização em respostas do tipo defensivas ou acomodativas.

Vale destacar que não foram utilizados *softwares* de análise de dados, e adotou-se uma abordagem analítica para possibilitar a identificação das categorias e subcategorias de análise, permitindo também o registro de novas subcategorias que viessem a surgir a partir da análise dos dados.

Desse modo, a análise foi realizada manualmente, por meio de uma avaliação feita separadamente pelos pesquisadores (*double blind review*). Após a codificação por cada pesquisador, os resultados foram comparados para verificar se haviam inconsistências, e avaliados conjuntamente para sua categorização final.

O estudo realizado observou rigorosamente os princípios éticos aplicáveis à pesquisa em ambientes digitais, assegurando a privacidade e o anonimato tanto dos

usuários das plataformas de avaliação, quanto das empresas analisadas. Nenhum dado pessoal ou informação sensível foram mencionados na pesquisa, e todas as informações utilizadas são de acesso público na plataforma examinada.

Para melhor visualização dos resultados, os dados numéricos são apresentados por meio de tabelas, e alguns exemplos de respostas são apresentados e discutidos ao longo da descrição e análise.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dentre os 25 empreendimentos de hospedagem premiados pelo Escolha dos Viajantes do TripAdvisor de 2023, constavam empresas de diversos países como: Índia; República de Maldivas; Brasil; Reino Unido; China; Emirados Árabes; Turquia; Grécia; Espanha; Indonésia; República de Maurício; Vietnã; Costa Rica; Aruba; Portugal; México; França; Geórgia; e Camboja.

Para identificar o percentual de comentários por valência recebidos pelos empreendimentos analisados, foram coletados em cada perfil o total de comentários existentes nas opções de avaliações classificadas como: excelente, muito bom, razoável, ruim e horrível. Tais dados foram organizados em uma planilha de Excel, somou-se o total em cada opção, e foram calculadas as respectivas porcentagens.

E ao analisar os dados coletados verificou-se uma predominância significativa de avaliações positivas entre os comentários obtidos pelo grupo formado pelas 25 empresas premiadas (Tabela 1).

**Tabela 1 - Informações sobre os tipos de avaliações**

<b>Comentários por tipo de valência</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Total de comentários na opção excelente	127.677	90,40%
Total de comentários na opção muito bom	9.499	6,73%
Total de comentários na opção razoável	2.445	1,73%
Total de comentários na opção ruim	863	0,61%
Total de comentários na opção horrível	755	0,53%
<b>Total</b>	<b>141.236</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (TripAdvisor, 2023).

De um total de 141.236 avaliações publicadas nos perfis das 25 empresas em questão, a maioria dos *feedbacks* obtidos (97,13%) classificou o meio de hospedagem como excelente ou muito bom. Em contrapartida, as avaliações razoáveis (1,73%) e as negativas (1,14%) – considerando a soma das classificações ruins ou horríveis – representaram percentuais menores do total de *reviews*.

Estes resultados indicam que as experiências dos hóspedes foram majoritariamente favoráveis, e que essas empresas detêm uma reputação *online* no geral mais positiva, algo já esperado, levando em conta o fato de estarem entre as mais bem avaliadas do mundo que possuem perfil no *site* em questão, e com base no resultado da premiação do TripAdvisor em 2023. Vale esclarecer que todas as empresas apresentam nota máxima em suas avaliações finais, que no referido *site* seria nota 5 (cinco).

Ressalta-se que um número relativamente pequeno de comentários foi registrado em português, com um total de 4.892 publicações nesse idioma. Contudo, isso não afetou a coleta e análise dos dados, já que o recurso de tradução disponível na plataforma possibilitou a coleta dos comentários negativos e respectivas respostas em vários idiomas.

No que diz respeito à frequência das respostas aos comentários publicados, os dados revelaram uma diversidade de atitudes das empresas durante a gestão de respostas. Nessa categoria analisada, além das subcategorias definidas previamente por Lopes *et al.* (2023) – se respondem aos comentários negativos, se respondem aos comentários positivos, ou se não respondem - foram identificadas outras atitudes que foram consideradas como novas subcategorias encontradas no estudo realizado (Tabela 2).

**Tabela 2 - Frequência das respostas e Gestão de respostas**

<b>Com que frequência respondem? Se respondem ou não? E a que tipos de comentários?</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Não respondem	3	12%
Respondem a todos os comentários	2	8%
Respondem a todos os positivos, e apenas a alguns negativos	2	8%
Respondem a todos os negativos, e apenas a alguns positivos	2	8%
Respondem a alguns positivos, e não respondem aos negativos	2	8%
Respondem a alguns positivos, e não possuem negativos	2	8%
Respondem a alguns comentários (positivos ou negativos)	12	48%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (Tripadvisor, 2023).

Para essa análise da atitude, observou-se no próprio *site* como as empresas agiam em relação à cada tipo de resposta. Neste caso, foram observados todos os tipos de comentários (positivos ou negativos) e verificava-se o comportamento de cada empresa. A atitude observada era registrada na planilha de Excel por cada pesquisador, para posterior conferência entre os mesmos. Esse processo foi realizado antes da coleta dos dados qualitativos.

Dos 25 casos analisados, observou-se que três empresas (12%) não respondem aos comentários de nenhum tipo, o que indica uma abordagem passiva em relação aos *feedbacks* recebidos. Duas delas pertencem, inclusive, à uma mesma rede hoteleira. Segundo a classificação proposta por Li, Cui e Peng (2017), essas organizações seriam consideradas de baixa responsividade (ou não respondentes).

A atitude mais comum identificada foi a de empresas com baixa responsividade (ou respondentes pouco frequentes), que em conformidade com a classificação sugerida por Li, Cui e Peng (2017), seriam aquelas que costumam responder a alguns comentários apenas. Um total de 20 empresas (80%) optou por responder uma parcela das avaliações. Dentre elas, 12 (48%) respondem uma parte das publicações, independentemente se elas são positivas ou negativas. Esse padrão sugere uma abordagem seletiva na interação com o público, onde apenas uma parte dos comentários é considerada para resposta.

Em dois perfis, as empresas se dedicam a responder a todos os comentários positivos, mas limitaram suas respostas no caso de *reviews* negativos. Tal abordagem pode indicar uma tentativa de manter um ambiente positivo e acolhedor, enquanto lida de forma mais cautelosa com as críticas.

Em outros dois casos, as respostas direcionam-se somente a alguns comentários positivos, ignorando completamente os negativos. Essa atitude pode refletir uma preferência por manter o foco em interações positivas, evitando confrontos com os consumidores. Esse estratégia adotada com foco em responder apenas as avaliações favoráveis à empresa, podem impulsionar o eWOM positivo, como sugerido por Yan e Wang (2018). E ainda podem auxiliar na elevação da nota média da empresa,

minimizando a importância dos *feedbacks* negativos, conforme constataram Melián-González, Bulchand-Gidumal e López-Valcárcel (2013).

Outros dois empreendimentos apresentaram um comportamento inverso, ou seja, respondem a todos os *reviews* negativos, porém apenas a alguns positivos. Isso pode denotar um foco mais intensivo na gestão de questões críticas e na resolução de problemas, em detrimento do estímulo aos *feedbacks* mais favoráveis. Diante da considerável quantidade de avaliações a serem gerenciadas, priorizar responder aos *reviews* negativos pode ser uma estratégia interessante, como propõem Wu *et al.* (2023). Principalmente quando os conteúdos dessas respostas são direcionados a criticar múltiplos aspectos da organização.

Além do mais, dois meios de hospedagem ofereceram *feedbacks* para alguns comentários positivos, e não tinham comentários negativos registrados até o momento da coleta de dados. Nessas situações as interações acabam sendo focadas nos estímulos às avaliações favoráveis, já que não há registros de críticas negativas ainda.

Em contraposição as atitudes mencionadas, apenas duas organizações adotam a estratégia de responder a todos os comentários, independentemente de sua valência. Essas seriam empresas consideradas de alta responsividade (ou respondentes frequentes). Este grupo demonstra um alto nível de engajamento, respondendo tanto aos *feedbacks* positivos, quanto aos negativos, o que pode assinalar um compromisso significativo com a gestão da reputação corporativa *online*.

Como argumentam Xie e Kwok (2017), embora alguns empreendimentos acabem optando por responder com mais frequência apenas às avaliações negativas, não deveriam ignorar os comentários positivos. Isso porque, quando os clientes expressam opiniões favoráveis, as empresas podem aproveitar a oportunidade para estabelecer uma conexão positiva com os avaliadores, mas também com futuros consumidores.

Quando estão em busca de um local para reservar, os clientes em potencial podem ler as avaliações e respectivas repostas no *site*, e essa interação positiva poderia causar uma boa impressão sobre o atendimento naquela empresa, influenciando na decisão de consumo final. Além disso, trata-se de uma chance de identificar o que está sendo bem avaliado, e para aprender com os clientes sobre o que vem contribuindo para uma experiência de hospedagem satisfatória - seja um serviço, um colaborador que se destacou no atendimento, ou alguma característica da empresa.

Xie e Kwok (2017) explicam que os consumidores avaliam as respostas, tanto às avaliações negativas, quanto às positivas, como uma demonstração de zelo com os clientes, sendo essa atitude importante para uma boa gestão dos relacionamentos com os clientes no setor de hospedagem. Desse modo, as respostas podem reduzir os efeitos nocivos das avaliações desfavoráveis, e potencializar os efeitos positivos no desempenho do hotel.

Resumindo, percebeu-se uma tendência predominante para abordagens seletivas e de respostas pouco frequentes. A prática de responder a todos os tipos de comentários mostrou-se rara na amostra analisada, e a gestão de comentários negativos variou significativamente entre os casos investigados. Tais observações podem oferecer subsídios para o desenvolvimento de práticas mais uniformes e engajadoras na interação com o público.

Dentre as possibilidades distintas de estratégias detectadas, segundo Lopes *et al.* (2023), o importante seria considerar que dar uma resposta, preferencialmente personalizada, ainda seria uma atitude mais benéfica para a reputação *online* da empresa, que simplesmente ignorar as opiniões dos clientes.

Por seu turno, a análise qualitativa das respostas aos comentários negativos revelou diversos padrões e tendências nas práticas das empresas. No total foram coletadas e analisadas 129 comentários negativos e respectivas respostas, encontrados nos perfis de 18 das empresas estudadas. Isto deveu-se ao número reduzido de avaliações negativas em alguns perfis, e ao fato de que três empresas não respondem a nenhuma publicação, duas não possuíam avaliações negativas, e duas não responderam aos *reviews* desse tipo.

Com relação aos responsáveis pela gestão de respostas (Tabela 3), observou-se que a maioria exerce o cargo de gerente geral, ou trata-se do proprietário do empreendimento, totalizando 12 casos (66,6%). Em menor frequência, as respostas foram fornecidas pelo gerente de relacionamento com o cliente, ou pela equipe (família ou time) do empreendimento, com um caso registrado para cada uma dessas alternativas. Ademais, houve um caso em que a identidade do responsável não foi especificada.

**Tabela 3 - Fonte ou responsável pela resposta**

Subcategorias	Frequência	%
Gerente geral ou proprietário de empreendimento	12	66,7%
Gerente de relacionamento com o cliente	1	5,55%
Equipe/Time/Família do empreendimento	1	5,55%
Sem identificação	1	5,55%
Duas opções de responsáveis	1	5,55%
Responsável indefinido (vários)	2	11,1%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (TripAdvisor, 2023).

Em relação à opção de dois responsáveis mencionados, verificou-se que em um meio de hospedagem tanto o gerente geral, quanto seu assistente, se revezam na elaboração das respostas. Em outras duas empresas, as respostas foram atribuídas a uma variedade de responsáveis indefinidos. Especificamente, um caso envolveu o proprietário, o gerente geral e o gerente de receitas; e no outro incluiu o gerente geral, o gerente de relacionamento com os clientes, o gerente de qualidade e o setor de atendimento ao cliente. Independentemente de quais eram os responsáveis pelas respostas, percebeu-se que na maioria das situações os nomes e/ou cargos exercidos pelos respondentes eram identificados.

**Tabela 4 - Cenários das respostas corporativas aos comentários negativos**

Subcategorias	Frequência	%
Respostas defensivas	2	11,1%
Respostas acomodativas	11	61,1%
Predomínio de respostas defensivas	0	0%
Predomínio de respostas acomodativas	5	27,8%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (TripAdvisor, 2023).

Em relação aos cenários das respostas corporativas ao eWOM negativo (Tabela 4), ficou evidente que a maioria das empresas costuma fornecer respostas mais acomodativas ou acolhedoras. Cinco hotéis (27,8%) adotaram essa postura na maior parte

das interações com os clientes, e 11 (61,1%) o fizeram em todos os seus *feedbacks* corporativos.

Nenhum caso foi identificado de predomínio de respostas defensivas. Na pesquisa feita por Gondim e Araújo (2020), essa abordagem mais defensiva foi mais detectada nos hotéis de 2 a 3 estrelas.

Como explicam Lopes *et al.* (2023), as respostas acomodativas se caracterizam por priorizar: a solicitação de mais informações sobre o problema; o agradecimento pelo comentário, mesmo que desfavorável; um pedido de desculpas por não ter atendido às expectativas dos hóspedes; alguma forma de explicação sobre os fatos relatados na reclamação; ou ainda, a divulgação de ações corretivas.

Conforme Lee e Song (2010) propõem, a adoção de uma atitude mais acolhedora (como oferecer desculpas, compensações ou ações corretivas) pode ajudar a recuperar a reputação corporativa. Em seu estudo, tais autores observaram que os indivíduos expostos a uma resposta desse tipo às reclamações *online* tendiam a avaliar a empresa de forma mais favorável, em comparação com aqueles que não receberam nenhuma resposta.

Diante do exposto, percebe-se que tais empresas têm uma maior probabilidade de verem suas reputações sendo avaliadas de forma favorável, tanto pelos clientes que fizeram as reclamações ou críticas negativas, quanto pelos consumidores em perspectiva, ao adotarem esse padrão de respostas acomodativas.

A seguir, alguns exemplos de respostas acomodativas que demonstram como as empresas podem ser mais receptivas às avaliações negativas:

Prezada [nome da hóspede], Obrigado por dedicar seu tempo e escrever uma gentil avaliação sobre nosso hotel. Gostaríamos de pedir desculpas pelo inconveniente que você sentiu durante sua estadia. Fazemos o nosso melhor para fornecer o melhor nível de serviço possível, no entanto, por vezes, armadilhas imprevisíveis surgem do nada e causam tais incidentes. Por isso, tomamos os cuidados necessários para garantir que tais inconvenientes não voltem a acontecer. Valorizamos seus *feedbacks* e desejamos mantê-lo como hóspede por muitos anos. Atenciosamente, [Nome do Empreendimento].

Prezado [nome do hóspede], Obrigado por reservar um tempo para compartilhar sua avaliação. Lamento saber da experiência decepcionante durante sua recente visita. Dados os vários incidentes que foram destacados, gostaria de aproveitar esta oportunidade para pedir desculpas a você. Tenha certeza de que seus comentários foram compartilhados novamente com os gerentes de departamento envolvidos para reciclagem imediata, a fim de garantir que esses incidentes permaneçam o mais isolados possível. Seu *feedback* construtivo é importante para nós e agradecemos muito por você dedicar seu tempo para compartilhar esse aspecto importante de sua estadia conosco. Minhas mais sinceras desculpas mais uma vez e obrigado por sua paciência enquanto buscamos nos tornar melhores. Esperamos ter a oportunidade de recebê-lo novamente para que possamos cuidar de você pessoalmente. Atenciosamente, [Nome do respondente] Gerente Geral [Nome do empreendimento].

Por sua vez, duas empresas adotaram respostas defensivas diante das críticas dos clientes em todos os seus *feedbacks*. Lee e Cranage (2014) argumentam que, para o boca a boca com baixa consonância com a realidade, a resposta defensiva pode ser a mais

eficaz para recuperar a atitude dos consumidores com relação à empresa, revertendo o prejuízo que os comentários negativos possam ter gerado para a reputação organizacional. Não obstante, para o eWOM com alto consenso com os fatos ocorridos, uma resposta mais receptiva seria mais eficaz.

Como recomendam Lopes *et al.* (2023), a gestão do eWOM negativo requer que as respostas sejam preferencialmente personalizadas, detalhadas e imediatas. Contudo, os autores destacam que a estratégia de gestão de respostas pode oscilar entre a defesa, quando há evidências para refutar a crítica, e a acomodação (ou aceitação), priorizando a resolução dos problemas. Sendo assim, embora uma abordagem acomodativa seja preferível, Lopes *et al.* (2023) argumentam que a defensiva pode ser mais eficiente em casos de críticas infundadas ou expectativas irrealistas dos clientes.

Como pôde-se observar as respostas defensivas tentam minimizar os problemas ocorridos, atribuí-los aos hóspedes ou à terceiros, e fica evidente o incômodo ou a frustração com que o respondente reage às reclamações publicadas. Um exemplo de resposta defensiva com tais características pode ser lido a seguir:

Caros futuros hóspedes, esta crítica é inexplicável para nós - por isso farei o que for possível para atenuá-la. Todas as unidades em [localização do empreendimento] são de propriedade individual e estão em diferentes estados de atualização. Todos têm uma qualidade de comentários aqui no [nome do empreendimento] além deste. Por favor, leia todos os outros comentários que mencionam nossa equipe como incomparável e tenha em mente que este hóspede ficou por uma noite, chegando tarde e saindo mais cedo. E nosso concierge principal tinha um tempo muito limitado com os hóspedes, de acordo com a solicitação dos hóspedes. Dizemos a todos os hóspedes que geralmente fica a 8 minutos a pé da praia, mas mais tempo se você optar por subir. Esta é a razão pela qual implementamos nosso serviço de van e ele funciona de forma consistente, mas às vezes os hóspedes precisam esperar alguns minutos (e não 30).

Em respostas mais defensivas, verificou-se que costuma ser comum o detalhamento da situação e do motivo da reclamação, às vezes atribuindo ao hóspede uma avaliação infundada ou equivocada, e/ou mencionando o número mais expressivo de comentários positivos recebidos pela empresa para minimizar a relevância do relato negativo.

Em outras respostas defensivas, verificou-se que os representantes dos meios de hospedagem manifestaram descontentamento com os comentários negativos dos hóspedes, indicando que se equivocaram na escolha do hotel. Um exemplo pode ser visualizado a seguir:

Prezado [Nome do hóspede], Estamos desanimados com sua avaliação recente, que indica que [Nome do empreendimento] não era a opção ideal para suas preferências. Talvez você não tenha lido nossa seção "o que não somos" em nosso site e a comunicação que lhe enviamos antes de sua chegada. Esta seção descreve meticulosamente o que você não deve esperar no [Nome do empreendimento], ao mesmo tempo em que destaca o ambiente tranquilo com os sons suaves das folhas das palmeiras e das ondas do mar. Embora nosso resort possa não estar alinhado com suas preferências por atividades e música vibrantes, temos orgulho de que mais de 8.000 revisores classificaram [Nome do

empreendimento] como excelente, com outros 700 revisores nos classificando como bons. Este número significativo de avaliações positivas reflete a satisfação dos nossos hóspedes, que apreciam a privacidade, a oportunidade de se desconectar e o ambiente sereno que oferecemos. Além disso, 53 revisores como você nos deram uma avaliação ruim e também respeitamos a sua opinião e a deles. É importante observar que nosso compromisso com a excelência foi reconhecido globalmente. [Nome do empreendimento] foi classificado entre os 25 melhores hotéis do mundo e tem sido repetidamente o resort número um no [nome do país] por vários anos consecutivos pelo TripAdvisor. Durante duas décadas, também fomos homenageados como o [Adjetivo atribuído ao empreendimento]. Estes elogios, juntamente com o fato de mais de 70% dos nossos hóspedes optarem por regressar ano após ano, atestam a experiência única e apreciada que proporcionamos no nosso resort de quatro estrelas e quatro diamantes. Compreendemos que nosso resort pode não ter atendido às suas expectativas específicas e pedimos desculpas genuínas por qualquer decepção causada. Estamos confiantes de que o [Nome de outro empreendimento] e o [Nome de outro empreendimento], que você mencionou, proporcionarão a atmosfera animada e as atividades extensas que você procura. Apoiamos totalmente a sua decisão de explorar estas alternativas, pois elas podem se alinhar melhor com as suas preferências para uma experiência de férias mais dinâmica. Cordialmente, [Nome do respondente].

Foi notável a partir da análise dos dados que em alguns casos de avaliações negativas, as queixas também podem ser infundadas, ou decorrentes de mal-entendidos sobre o produto adquirido. Nesses casos, as respostas às avaliações oferecem uma oportunidade crucial para esclarecer os fatos.

Isso foi evidenciado na pesquisa de Sparks, So e Bradley (2016). Os autores destacaram que, ao ler respostas esclarecedoras aos comentários negativos, os consumidores em potencial podem diferenciar entre as críticas verdadeiramente negativas, e aquelas que podem estar baseadas em equívocos. De todo modo, Lee e Song (2010) alegam que uma resposta acomodativa, ao invés de uma resposta defensiva ou nenhuma resposta, resultaria em avaliações mais positivas para a empresa.

Por outro lado, como esclarecem Zhang *et al.* (2024), repostas muito longas – como a que foi apresentada – podem gerar certa confusão nos leitores, e acabar evidenciando possíveis falhas nos serviços prestados, tendo um efeito contrário ao pretendido.

**Tabela 5 - Estilo ou tom de voz do respondente**

Subcategorias	Frequência	%
Voz profissional	18	100%
Voz humana de conversação	0	0%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (TripAdvisor, 2023).

Observou-se também que em todas as respostas analisadas, as 18 empresas adotaram um estilo de escrita mais formal (Tabela 5). Esse modo de escrever, denominado por Sparks, So e Bradley (2016) de voz profissional, representa uma abordagem de réplica

mais formal, e que se caracteriza por ser um texto respeitoso, orientado à tarefa, e que é limitado em termos de demonstração de afeto.

Em sua pesquisa, Sparks, So e Bradley (2016) descobriram que em comparação com um tom de voz mais profissional, o uso de uma postura menos formal e mais humanizada aumentaria a confiança dos consumidores, e isso auxiliaria na resolução do problema descrito.

Vale destacar que na pesquisa realizada o estilo de voz mais informal não foi adotado pelos empreendimentos analisados. Isto pode estar relacionado à uma maior profissionalização dessa função nas empresas, pois denota que os respondentes têm utilizado uma linguagem mais formal e menos emotiva na gestão de repostas aos comentários negativos, visando passar uma imagem mais profissional e respeitosa.

Em contraste aos resultados encontrados, no estudo feito por Silva, Gondim e Menezes (2024) junto aos hotéis brasileiros premiados no TripAdvisor, os autores verificaram que oito empresas do país adotam esse tipo de escrita mais informal. E na pesquisa de Gondim e Araújo (2020), esse estilo mais informal predominou entre empresas com 2 ou 3 estrelas, sendo mais comum entre as empresas com melhor avaliação, a adoção de um estilo de escrita mais profissional.

Schamari e Schaefer (2015) defendem que respostas à comentários positivos com esse estilo mais pessoal e menos formal, poderiam aumentar o engajamento dos consumidores em potencial, incentivando a publicação de avaliações futuras. E ainda sobre o caso de respostas à *reviews* positivos, Liao, Li e Filieri (2022) concluíram que o humor pode ser um diferencial competitivo em setores como hospitalidade, contanto que seja usado de forma contextual e que seja culturalmente apropriado. Pois o uso de humor nesses casos poderia aumentar a simpatia, “humanizando” mais a empresa, e gerando maior engajamento.

Todavia, no caso de respostas ao eWOM negativo, a informalidade na escrita e o uso de humor podem não soar apropriados, podendo agravar a insatisfação ou aumentar a percepção desfavorável sobre a empresa. Sendo assim, ao refletir sobre o contexto dos resultados da pesquisa, percebeu-se que as empresas analisadas adotaram uma postura apropriada à situação, ao utilizarem um tom de resposta mais profissional. Isto porque, ao lidar com comentários negativos, não caberiam os mesmos tipos de atitudes adotadas em situações de gestão de repostas aos *reviews* positivos.

Em conformidade com Lopes *et al.* (2023), existiriam duas principais formas de responder ao eWOM negativo: a adaptada e a personalizada. A resposta adaptada seria mais genérica, utilizando modelos convencionais e pré-formulados, que podem ou não sofrer pequenas alterações para se ajustar às críticas publicadas. Já a resposta personalizada seria individualizada, tendo em vista as especificidades de cada situação descrita.

**Tabela 6 - Adaptação da resposta ao comentário ou ao avaliador**

Subcategorias	Frequência	%
Personalização da resposta	14	77,8%
Adaptação da resposta	4	22,2%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (TripAdvisor, 2023).

No que diz respeito à adaptação da resposta ao comentário ou ao avaliador (Tabela 6), constatou-se que 14 meios de hospedagem (77,8%) costumam responder aos *reviews*

negativos de maneira personalizada, e quatro (22,2%) fazem adaptações a partir de textos padronizados, e que se repetem em mais de uma situação.

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa de Zhang *et al.* (2024), as respostas gerenciais altamente padronizadas, que não focam no que foi mencionado nas avaliações publicadas, ou que sejam muito longas, podem prejudicar a relação entre o processamento de informações das avaliações pelos clientes, e a percepção de sua utilidade. Enquanto isso, Kapeš *et al.* (2022) concluíram que respostas personalizadas transmitem mais empatia e contribuem para o aumento da confiança do cliente na empresa.

Por sua vez, Sheng, Wang e Amankwah-Amoah (2021) argumentam que respostas personalizadas sugerem que as empresas se dedicaram realmente a primar por uma comunicação de qualidade, o que tenderia a aumentar a percepção positiva por parte dos consumidores. Já ao repetir o mesmo texto, ou algo muito semelhante entre uma resposta e outra, causaria uma falta de conexão, podendo levar alguns clientes a interpretar tais *feedbacks* como algo meramente protocolar. Ou seja, as respostas padronizadas (ou adaptadas) contribuem para uma impressão de que a organização não se importa de verdade com a avaliação de seus clientes, e que trata aquela comunicação como uma simples formalidade.

Por essa razão, as quatro empresas investigadas que vêm adotando respostas padronizadas ao eWOM negativo, devem rever essa atitude, priorizando responder de forma mais personalizada nessas situações que requerem mais empatia e disposição para contornar situações de insatisfação com a experiência vivenciada.

Sobre as medidas adotadas após as reclamações (Tabela 7), duas empresas optaram por fazer promessas de correção futura, duas mencionaram que estão continuamente adotando medidas de melhoria, e cinco não mencionaram qualquer tipo de ação ou solução para o problema relatado. Nenhuma empresa afirmou que já havia realizado alguma ação corretiva e resolvido o problema. E não foram encontradas empresas com atitude variando entre fazer promessas ou simplesmente não mencionar nenhuma ação.

**Tabela 7 - Quadro de ação do respondente**

Subcategorias	Frequência	%
Ação corretiva já realizada	0	0%
Promessa de correção futura	2	11,1%
Ação contínua de melhoria	2	11,1%
Não mencionou ação corretiva	5	27,8%
Promessa futura ou não mencionou	0	0%
Promessa futura, ação contínua, ação corretiva já realizada ou não mencionou	9	50,0%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (TripAdvisor, 2023).

Ainda sobre esse quesito, a maioria (50%) teve uma variação nas respostas apresentadas com relação às ações de correção, não seguindo um padrão específico. Sendo assim, por vezes, mencionaram medidas contínuas de melhoria; outras vezes, prometiam tomar providências futuramente; em situações específicas, relatavam como os problemas já teriam sido resolvidos; ou ainda, não forneciam informações desse tipo.

No estudo conduzido por Sparks, So e Bradley (2016), os consumidores demonstraram indiferença em relação ao prazo da ação corretiva, não importando se a empresa já havia resolvido o problema, estava implementando melhorias, ou se a questão seria solucionada no futuro.

Ainda que o impacto desses diferentes estágios de ação corretiva não tenha sido determinante sobre a percepção dos consumidores no estudo feito por Sparks, So e Bradley (2016), os pesquisadores Park e Lee (2009) alegam que os hotéis podem responder, mostrando que ações corretivas já foram tomadas.

Tais garantias ofereceriam aos clientes maior confiança do que apenas promessas de soluções futuras. Assim, espera-se que os clientes em potencial tenham uma percepção mais positiva se a solução para o problema já tiver sido implementada, em vez de apenas prometida para o futuro, algo que pode não ser garantido.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da pesquisa realizada foi possível identificar as estratégias empregadas pelas empresas de hospedagem investigadas. O retorno seletivo a alguns tipos de comentários apenas (respondentes pouco frequentes), a manutenção de uma postura mais positiva e receptiva (acomodativa) nas respostas, a adoção de um estilo de voz mais profissional na elaboração dos textos, o uso de réplicas personalizadas, e a ênfase na resolução de problemas (independentemente de serem ações futuras, contínuas ou passadas) foram as estratégias de gestão de respostas comumente identificadas.

Algumas novas subcategorias foram identificadas na pesquisa realizada, ao identificar diferentes padrões na gestão de respostas, além das já propostas por Lopes et al. (2023) - que seriam não responder, responder apenas ao eWOM negativo, ou apenas aos comentários positivos. Predominaram atitudes diversas em relação aos tipos de comentários que as empresas optam por responder, sendo a maioria das empresas classificadas como respondentes pouco frequentes.

No que se refere aos responsáveis pela gestão de respostas nesses empreendimentos analisados, verificou-se que os gerentes gerais ou os proprietários das empresas predominaram entre os respondentes, tendo poucos casos em que essa função é direcionada a outros cargos específicos, como por exemplo, gerentes de relacionamento com o cliente, equipe/time/família do empreendimento, gestor de qualidade, colaborador do setor de atendimento ao consumidor, gestor de receitas, ou assistente do gerente geral.

Sugere-se, a partir dos achados da pesquisa, que investir na contratação de colaboradores específicos para a gestão da reputação corporativa pode ser uma escolha pertinente para os empreendimentos do setor, já que os mesmos têm que lidar com um volume crescente de avaliações em diferentes plataformas digitais.

Os resultados do estudo corroboraram com os obtidos na pesquisa conduzida por Silva, Gondim e Menezes (2024). Tais autores analisaram as estratégias de respostas adotadas pelas empresas de hospedagem localizadas no Brasil, que foram reconhecidas como as melhores do país, segundo o prêmio Escolha dos Viajantes do Tripadvisor em 2023.

Em certo sentido, os resultados também se aproximaram dos encontrados em outra pesquisa desenvolvida por Gondim e Araújo (2020). No estudo mencionado, as autoras separaram a análise dos padrões de respostas em grupos de hotéis considerando o número de estrelas, e os dados foram coletados em outro tipo de plataforma (na agência de viagens *online* Booking.com), e apenas considerando os meios de hospedagem localizados em uma capital brasileira (Natal – RN). O estudo concluiu que as respostas mais acolhedoras

e formais foram padrões mais comuns entre os empreendimentos classificados com quatro ou cinco estrelas. E que predominaram respostas defensivas e informais nos grupos de hotéis com classificação entre duas e três estrelas. Esse último grupo também apresentou comportamentos como não mencionar ações corretivas nas respostas, e não identificar o cargo do respondente.

Sendo assim, comparando os resultados obtidos na presente pesquisa com os outros estudos mencionados, nota-se que empresas com melhores classificações (mais estrelas), com notas mais altas na avaliação global, e/ou com reconhecimento do público por meio de alguma premiação, tendem a adotar estratégias de respostas semelhantes. Isto sugere que tais padrões - respostas acomodativas, personalizadas, formais, com respondentes identificados e que apresentem ações corretivas - podem contribuir para uma reputação corporativa mais favorável.

No estudo feito por Tran *et al.* (2025), os resultados revelaram que respostas mais completas e personalizadas causariam um aumento na satisfação dos consumidores, e contribuiriam para a percepção de mais qualidade do serviço ofertado. Segundo esses autores, a satisfação com as respostas estaria associada diretamente a intenção de permanecer, e contribuiria de forma indireta para a percepção da qualidade do serviço.

Todavia, como destacado por Lopes *et al.* (2023), isso não significa que as estratégias de respostas devam ser sempre iguais. Dependendo da natureza da crítica e das expectativas dos clientes, a empresa pode adotar uma postura mais defensiva ou acolhedora. Ao passo que uma resposta mais receptiva às críticas negativas pode ajudar na resolução de problemas, e na recuperação da reputação corporativa junto aos clientes, a defensiva também se justifica nos casos em que há evidências para contestar a informação fornecida.

Isto porque, mesmo que a postura compreensiva seja geralmente preferível nas respostas, Lopes *et al.* (2023) demonstraram que a defensiva pode ser eficaz em cenários específicos, quando as críticas não tem fundamento, ou quando as expectativas dos clientes são equivocadas.

No estudo conduzido percebeu-se que algumas respostas defensivas foram adotadas pelas empresas para rebater avaliações negativas, por vezes, injustas ou incorretas. Constatou-se, à vista disso, que ajustar as respostas a cada situação específica pode ser uma medida que auxilie na gestão mais eficaz da reputação *online*, contribuindo consequentemente para o aumento das vendas.

De forma sucinta, esses padrões de estratégias de respostas adotados pelos hotéis reconhecidos pela premiação do TripAdvisor, forneceram *insights* valiosos para entender como as demais empresas do setor de hospitalidade podem aprimorar a gestão de respostas, no caso específico do eWOM negativo, e por conseguinte, como podem gerenciar a reputação corporativa *online*, visando torná-la mais positiva na percepção de seus clientes atuais e em potencial.

A pesquisa revelou que a maioria dos hotéis analisados costuma adotar estratégias de respostas eficazes para lidar com os comentários negativos, priorizando a resolução de problemas, a satisfação do cliente, e a manutenção de uma boa reputação corporativa *online*. Contudo, dentre os empreendimentos estudados verificou-se que três optam por não responder a nenhum tipo de avaliação, e dois não respondem especificamente aos comentários negativos.

Vale esclarecer que os resultados não devem ser generalizados, uma vez que o estudo identificou os padrões de repostas adotados por um grupo de empresas que já possuem uma reputação favorável, e apenas em um *site* específico. A partir do exposto, recomenda-se que estudos futuros busquem aprofundar a compreensão do tema,

comparando tais práticas em outros contextos e setores; analisando essa gestão de respostas em outras plataformas; considerando diferentes categorias de meios de hospedagem (pousadas, *hostels*, etc.); analisando a relação entre as estratégias de resposta e a evolução da reputação *online* no decorrer do tempo; ou ainda, investigando a percepção dos clientes sobre a eficácia das respostas adotadas.

Fazer a análise da gestão de respostas às avaliações negativas publicadas por outros *stakeholders*, como fizeram Zhang, Shum e Belarmino (2025), pode ser uma opção interessante de estudo futuro, uma vez que a reputação corporativa também pode ser afetada pelos comentários compartilhados por outros públicos de interesse. Outra alternativa seria considerar a análise das respostas aos comentários positivos e/ou neutros por essas empresas.

Sugere-se ainda estudar futuramente o uso potencial de sistemas de inteligência artificial na gestão da reputação *online*, sendo esse um tema promissor para a área. E mais uma possibilidade seria a análise de plataformas - como o Embedsocial - que agregam conteúdos gerados pelos usuários (como fotos, vídeos, comentários, classificações, etc.) em um só lugar, o que pode ser útil para a gestão de respostas pelas empresas do setor de turismo e hospitalidade.

## REFERÊNCIAS

ARMAS-CRUZ, Y.; GIL-SOTO, E.; MORINI-MARRERO, S. Monitoring hotel response management: a multidimensional approach. **International Journal of Hospitality Management**, v. 101, p. 103127, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103127>>. Acesso em: 16 abr. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. 279 p.

BIGUS, J.; HUA, K. P. M.; RAITHEL, S. Definitions and measures of corporate reputation in accounting and management: commonalities, differences, and future research. **Accounting and Business Research**, v. 54, n. 3, p. 304-336, 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/00014788.2022.2149458>>. Acesso em: 02 abr. 2026.

BORE, I. *et al.* A systematic literature review on eWOM in the hotel industry: Current trends and suggestions for future research. **Hospitality & Society**, v. 7, n. 1, p. 63-85, 2017. Disponível em: <[https://doi.org/10.1386/hosp.7.1.63\\_1](https://doi.org/10.1386/hosp.7.1.63_1)>. Acesso em: 12 dez. 2022.

CANTALLOPS, A. S.; SALVI, F. New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels. **International Journal of Hospitality Management**, v. 36, p. 41-51, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.007>>. Acesso em: 06 nov. 2022.

CASADO-DÍAZ, A. B. *et al.* Negative online reviews and webcare strategies in social media: effects on hotel attitude and booking intentions. **Current Issues in Tourism**, v. 23, n. 4, p. 418-422, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1546675>>. Acesso em: 10 fev. 2023.

CHEUNG, C. M.; LEE, M. K. What drives consumers to spread electronic word of mouth in online consumer-opinion platforms. **Decision Support Systems**, v. 53, n. 1, p. 218-

225, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.01.015>>. Acesso em: 20 jan. 2023.

CIASULLO, M. V.; MONTERA, R.; PALUMBO, R. Online content responsiveness strategies in the hospitality context: exploratory insights and a research agenda. **The TQM Journal**, v. 36, n. 9, p. 234-254, 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0299>>. Acesso em: 17 fev. 2025.

DOWLING, G. R. Defining and measuring corporate reputations. **European Management Review**, v. 13, n. 3, p. 207-223, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/emre.12081>>. Acesso em: 12 nov. 2022.

FAN, W. Business Value of Making Managerial Responses: A Literature Review and Agenda for Future Research. 2019. In: WHICEB 2019 Proceedings. 12. **Anais Eletrônico...** Disponível em: <<https://aisel.aisnet.org/whiceb2019/12>>. Acesso em: 04 mar. 2026.

FANG, Z. *et al.* What we know and don't know about manager responses: a review and synthesis of the literature. **Open Journal of Social Sciences**, v. 8, n. 05, p. 11, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.4236/jss.2020.85002>>. Acesso em: 22 out. 2022.

FOMBRUN, C. J.; PONZI, L. J.; NEWBURRY, W. Stakeholder tracking and analysis: The RepTrak® system for measuring corporate reputation. **Corporate reputation review**, v. 18, p. 3-24, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1057/crr.2014.21>>. Acesso em: 12 nov. 2022.

GONDIM, C. B.; ARAÚJO, M. V. P. de. Gestão da reputação on-line pelos meios de hospedagem: Uma análise das respostas ao EWOM negativo. **Turismo: Visão e Ação**, v. 22, p. 185-209, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.14210/rtva.v22n1.p185-209>>. Acesso em: 15 nov. 2022.

KAPEŠ, J. *et al.* Management response strategies to a negative online review: influence on potential guests' trust. **Tourism and Hospitality Management**, v. 28, n. 1, p. 1-27, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.20867/thm.28.1.1>>. Acesso em: 02 nov. 2023.

KIM, J. M.; HYUN, S. Differences in online reviews caused by distribution channels. **Tourism Management**, v. 83, p. 104230, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104230>>. Acesso em: 05 nov. 2023.

KREY, N. *et al.* The joint effect of online reviews and manager responses in driving company ratings. **Tourism Management Perspectives**, v. 50, p. 101215, 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101215>>. Acesso em: 02 abr. 2026.

LAMAS, S. A. *et al.* Conteúdos Gerados pelos Usuários sobre Meios de Hospedagem em Natal/RN: A Acessibilidade no discurso dos viajantes. **Revista Hospitalidade**, p. 198-219, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.21714/2179-9164.2019.v16n3.011>>. Acesso em: 02 nov. 2023.

LEE, H.; BLUM, S. C. How hotel responses to online reviews differ by hotel rating: an exploratory study. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 7, n. 3, p. 242-250, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/WHATT-03-2015-0016>>. Acesso em: 12 out. 2022.

LEE, C. H.; CRANAGE, D. A. Toward understanding consumer processing of negative online word-of-mouth communication: the roles of opinion consensus and organizational response strategies. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 38, n. 3, p. 330-360, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/109634801245145>>. Acesso em: 10 out. 2022.

LEE, Y. L.; SONG, S. An empirical investigation of electronic word-of-mouth: Informational motive and corporate response strategy. **Computers in Human Behavior**, v. 26, n. 5, p. 1073-1080, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.03.009>>. Acesso em: 02 nov. 2022.

LEUNG, D.; LAW, R.; LEE, H. A. The perceived destination image of Hong Kong on Ctrip. com. **International Journal of Tourism Research**, v. 13, n. 2, p. 124-140, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/jtr.803>>. Acesso em: 05 nov. 2022.

LI, C.; CUI, G.; HE, Y. The role of explanations and metadiscourse in management responses to anger-reviews versus anxiety-reviews: The mediation of sense-making. **International Journal of Hospitality Management**, v. 89, p. 102560, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102560>>. Acesso em: 02 nov. 2023.

LI, C.; CUI, G.; PENG, L. The signaling effect of management response in engaging customers: A study of the hotel industry. **Tourism Management**, v. 62, p. 42-53, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.03.009>>. Acesso em: 12 fev. 2023.

LIAO, J.; LI, C.; FILIERI, R. The role of humor in management response to positive consumer reviews. **Journal of Interactive Marketing**, v. 57, n. 2, p. 323-342, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/10949968221083095>>. Acesso em: 20 fev. 2023.

LIU, Z.; PARK, S. What makes a useful online review? Implication for travel product websites. **Tourism management**, v. 47, p. 140-151, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.09.020>>. Acesso em: 10 fev. 2023.

LOPES, A. I. *et al.* Managerial response strategies to eWOM: A framework and research agenda for webcare. **Tourism Management**, v. 98, p. 104739, 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104739>>. Acesso em: 19 abr. 2024.

LOPES, A. I. *et al.* Is webcare good for business? A study of the effect of managerial response strategies to online reviews on hotel bookings. **Journal of Service Management**, v. 35, n. 6, p. 22-41, 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2023-0219>>. Acesso em: 20 jun. 2024.

MELIÁN-GONZÁLEZ, S., BULCHAND-GIDUMAL, J., LÓPEZ-VALCÁRCEL, B. G. Online customer reviews of hotels: As participation increases, better evaluation is obtained. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 54, n. 3, p. 274-283, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1938965513481498>>. Acesso em: 20 nov. 2022.

MONEY, K. *et al.* Corporate reputation past and future: A review and integration of existing literature and a framework for future research. **Corporate Reputation Review**, v. 20, n. 3, p. 193-211, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1057/s41299-017-0034-3>>. Acesso em: 20 nov. 2022.

PARK, C.; LEE, T. M. Information direction, website reputation and eWOM effect: A moderating role of product type. **Journal of Business research**, v. 62, n. 1, p. 61-67, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.017>>. Acesso em: 10 fev. 2023.

SANN, R.; LAI, P.; CHEN, C. Review papers on eWOM: prospects for hospitality industry. **Anatolia**, v. 32, n. 2, p. 177-206, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/13032917.2020.1813183>>. Acesso em: 15 fev. 2023.

SCHAMARI, J.; SCHAEFERS, T. Leaving the home turf: How brands can use webcare on consumer-generated platforms to increase positive consumer engagement. **Journal of Interactive Marketing**, v. 30, n. 1, p. 20-33, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2014.12.001>>. Acesso em: 10 mar. 2023.

SHENG, J.; WANG, X.; AMANKWAH-AMOAHA, J. The value of firm engagement: how do ratings benefit from managerial responses? **Decision Support Systems**, v. 147, p. 113578, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2014.12.001>>. Acesso em: 15 mar. 2023.

SILVA, H. T. da; GONDIM, C. B.; MENEZES, P. D. L. de. Estratégias de respostas das empresas de hospedagem brasileiras premiadas pelo “Travelers' Choice 2023” às avaliações negativas no Tripadvisor. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, v. 10, n. 6, p. e1226-e1226, 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.55905/ijsmtv10n6-026>>. Acesso em: 10 nov. 2024.

SPARKS, B. A.; PERKINS, H. E.; BUCKLEY, R. Online travel reviews as persuasive communication: The effects of content type, source, and certification logos on consumer behavior. **Tourism Management**, v. 39, p. 1-9, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.03.007>>. Acesso em: 10 nov. 2022.

SPARKS, B. A.; SO, K. K. F.; BRADLEY, G. L. Responding to negative online reviews: The effects of hotel responses on customer inferences of trust and concern. **Tourism Management**, v. 53, p. 74-85, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.011>>. Acesso em: 10 nov. 2022.

TRAN, D. T. *et al.* Satisfaction with response: The impact on potential customers' perceived service quality and intent to stay. **Annals of Tourism Research Empirical Insights**, v. 6, n. 1, p. 100179, 2025. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.annale.2025.100179>>. Acesso em: 15 fev. 2023.

TRIPADVISOR. **Key research highlights from key hospitality and travel research**. 2018. Disponível em: <<https://www.tripadvisor.com/TripAdvisorInsights/key-research>>. Acesso em: 05 mai. 2024.

TRIPADVISOR. **Prêmios do Tripadvisor: Prêmio Travelers' Choice do Tripadvisor: o que é e como funciona?** 2024. Disponível em: <[https://www.tripadvisor.com.br/Trust-IkEadpFVLYU-Tripadvisor\\_awards.html](https://www.tripadvisor.com.br/Trust-IkEadpFVLYU-Tripadvisor_awards.html)>. Acesso em: 05 mai. 2024.

WANG, Y.; CHAUDHRY, A. When and how managers' responses to online reviews affect subsequent reviews. **Journal of Marketing Research**, v. 55, n. 2, p. 163-177, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1509/jmr.15.0511>>. Acesso em: 05 fev. 2023.

WU, J. *et al.* To respond or not to respond? The reviewer-and review content-related influencers on managerial response decision towards customer reviews. **International Journal of Hospitality Management**, v. 114, p. 103558, 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103558>>. Acesso em: 10 fev. 2024.

WU, J.; WU, T.; SCHLEGELMILCH, B. B. Seize the day: How online retailers should respond to positive reviews. **Journal of Interactive Marketing**, v. 52, n. 1, p. 52-60, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.008>>. Acesso em: 10 fev. 2024.

XIE, K. L. *et al.* Effects of managerial response on consumer eWOM and hotel performance: Evidence from TripAdvisor. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 9, p. 2013-2034, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2015-0290>>. Acesso em: 10 fev. 2023.

XIE, K. L.; KWOK, L. The effects of Airbnb's price positioning on hotel performance. **International Journal of Hospitality Management**, v. 67, p. 174-184, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.08.011>>. Acesso em: 10 fev. 2023.

XIE, K. L.; ZHANG, Z.; ZHANG, Z. The business value of online consumer reviews and management response to hotel performance. **International Journal of Hospitality Management**, v. 43, p. 1-12, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.07.007>>. Acesso em: 10 fev. 2023.

YAN, L.; WANG, X. Why posters contribute different content in their positive online reviews: A social information-processing perspective. **Computers in Human Behavior**, v. 82, p. 199-216, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.01.009>>. Acesso em: 10 fev. 2023.

ZHANG, Y. C.; SHUM, C.; BELARMINO, A. Organizational responses to online employee reviews: A mixed-method research. **International Journal of Hospitality Management**, v. 125, p. 104003, 2025. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.01.009>>. Acesso em: 02 abr. 2026.

ZHANG, X. *et al.* Exploring the impact of personalized management responses on tourists' satisfaction: A topic matching perspective. **Tourism Management**, v. 76, p.

103953, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.103953>>. Acesso em: 10 fev. 2023.

ZHANG, X. *et al.* Strategies and conditions for crafting managerial responses to online reviews. **Tourism Management**, v. 103, p. 104911, 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.104911>>. Acesso em: 20 mar. 2025.