

# A configuração de imagem de uma Instituição de Ensino Superior na percepção do seu público-alvo

The configuration of images of a university in the perception of its target

**Paula Karina Salume** - PUCMG ( paulasalume@hotmail.com)

**Karina Fernanda Oliveira Ferreira**- PUCMG (karina-fernanda-oliveira@hotmail.com)

**Marcelo de Rezende Pinto** – PUCMG – ( marcrez@hotmail.com)

**Gilciele Martins Gonçalves Gomes** – PUCMG – (gilmartins10@gmail.com)

## RESUMO

Este trabalho tem como finalidade apresentar resultados de uma pesquisa com dois objetivos. Em primeiro lugar, avaliar a configuração de imagem de uma grande universidade brasileira por meio das categorias e da composição da imagem para o seu público-alvo no que se refere ao conjunto de dimensões (cognitiva, emocional, funcional e simbólica). Em segundo lugar, apresentar e discutir os possíveis impactos da configuração da imagem nas estratégias da organização pesquisada. Para isso, foi conduzida uma pesquisa com 280 pessoas consideradas como público-alvo da Instituição de Ensino Superior - IES. Para analisar os dados, utilizou-se os procedimentos propostos pelo Método de Configuração da Imagem (MCI) que foi apresentado inicialmente por De Toni (2005). Os resultados dessa etapa da pesquisa evidenciaram que a maioria das categorias é positiva para a universidade e são pertencentes à dimensão cognitiva. Concluiu-se que o MCI pode ser uma ferramenta gerencial útil para os gestores acadêmicos a fim de auxiliá-los na formulação, implementação e controle de ações tanto estratégicas como táticas voltadas para o melhor alinhamento tanto com seus discentes quanto com seu público-alvo. Os autores agradecem ao Fundo de Incentivo à Pesquisa da PUCMG.

**Palavras-chave:** Imagem, instituição de ensino superior, avaliação institucional

## ABSTRACT

This paper aims to present results of a research with two objectives. In the first place, to evaluate the image configuration of a large Brazilian university through the categories and the composition of the image for its target audience with regard to the set of dimensions (cognitive, emotional, functional and symbolic). Secondly, to present and discuss the possible impacts of the configuration of the image on the strategies of the research organization. For this, a survey was conducted with 280 people considered as target audience of the Institution of Higher Education - IHE. In order to analyze the data, the procedures proposed by the Image Configuration Method (ICM), which was initially presented by De Toni (2005), were used. The results of this research stage showed that most of the categories are positive for the university and belong to the cognitive dimension. It was concluded that ICM can be a useful management tool for academic managers in order to assist them in formulating, implementing and controlling both strategic and tactical actions aimed at better alignment with both their students and their target audience. We thank the Research Incentive Fund of PUC Minas.

**Keywords:** Image, institution of higher education, institutional evaluation

## INTRODUÇÃO

O mercado ao qual as Instituições de Ensino Superior – IES estão inseridas passou por grandes mudanças ocasionadas principalmente pelas transformações sociais, pelo desenvolvimento da tecnologia e pela globalização. Desta forma, surge a necessidade de que as IES se adequem a esse cenário, com o objetivo de atender as exigências e expectativas dos consumidores e se manterem competitivas no mercado. (Valerio & Pizzinatto, 2003; Carrieri, Almeida & Fonseca, 2004).

Esse contexto gerou importantes impactos na postura gerencial dos dirigentes das instituições que passaram a buscar novas ferramentas e

metodologias de gestão para auxiliá-los diante dos desafios enfrentados. (Dias, Salume & Pinto, 2014). Muitos problemas que afligem a maioria das empresas também afetam as instituições de ensino superior, como as frequentes mudanças nas necessidades dos clientes, aumento na expectativa da comunidade, acirramento da concorrência, insuficiência de recursos, altos índices de inadimplência, elevação dos custos e a situação econômica do país. (Sales, 2006).

Com esse cenário cada vez mais competitivo, torna-se indispensável conhecer o comportamento do mercado educacional e ampliar as estratégias mercadológicas com vistas à permanência no mercado educacional. Portanto, as IES vêm sendo impulsionadas para uma gestão mais efetiva, alinhada com as demandas atuais (Marques & Machado, 2015). A partir dessa nova perspectiva, pesquisadores de diferentes campos de estudos passaram a estabelecer esforços para adaptar teorias, metodologias e práticas de pesquisa para compreender o contexto educacional. Dessa maneira, uma série de trabalhos com o propósito de pesquisar assuntos envolvendo instituições de ensino superior começou a se introduzir na literatura. Podem-se citar os trabalhos de Valerio e Pizzinatto (2003); Carrieri *et al.* (2004); Meyer Jr. e Mugnol (2004); Barakat, Souza, Madureira e Gonçalves (2006); Dias *et al.*, (2014); Marques e Machado (2015), entre outros.

Cabe considerar que não é mais suficiente somente entender a forma como se comporta os consumidores atuais de uma instituição, torna-se premente envidar esforços no sentido de se entender como os potenciais frequentadores criam, constroem e manipulam a imagem das instituições. É justamente nesse ponto que reside uma lacuna nos estudos do campo que esse trabalho pretende se assentar.

Diante dessa perspectiva, a proposta desse trabalho se norteou com o objetivo de avaliar a configuração de imagem de uma grande universidade brasileira, por meio das categorias e da composição da imagem para o seu



público-alvo, no que se refere ao conjunto de dimensões: cognitiva, emocional, funcional e simbólica.

Cabe destacar os pontos que justificaram a empreitada. Em primeiro lugar, ainda existe uma lacuna na literatura no que se refere ao estudo da percepção da imagem com foco no público-alvo em relação à instituição de ensino superior. Para Schuler e De Toni (2015) fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos têm forte influência na forma em que o consumidor se comporta e, portanto, na imagem que ele cria em relação a uma determinada marca. Por esse motivo, a visão que uma pessoa possui de uma marca é única e individual e não há maneira de se saber qual a imagem que os diversos públicos fazem de uma organização, marca ou produto a não ser que se pergunte a eles. É importante entender quais são as características da imagem e suas dimensões que o público considera ao ter contato com inúmeras ofertas de produtos, serviços e organizações.

O trabalho também traz um elemento novo nos estudos envolvendo instituições de ensino ao escrutinar seus potenciais usuários, no caso, indivíduos que podem se tornar um aluno da instituição pesquisada. Levando em conta que a literatura tem fartas referências sobre como os atuais frequentadores dos cursos de graduação avaliam os diversos atributos da instituição, buscar entender qual é a percepção dos potenciais usuários de uma instituição é algo relevante e inovador para o campo, o que torna o trabalho oportuno.

Além do exposto, é importante ressaltar que os gestores da instituição em diferentes níveis podem ter com esta investigação, conhecimento do seu público e acesso a dados que podem servir de contribuição para elaboração de políticas e estratégias alinhadas ao mercado. O trabalho também pode provocar reflexões, novos argumentos e assuntos, assim como sugerir novas investigações para os pesquisadores do campo.

Para atingir os objetivos do estudo, o artigo foi estruturado em sete seções, além dessa introdução. Na segunda seção, nominada “Revisão da

literatura”, buscou-se discutir sinteticamente assuntos relacionados ao conceito de imagem e aos impactos do Método de Configuração de Imagem - MCI nas estratégias da organização. Outra seção foi oportuna para apresentar os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. A quarta seção foi criada para expor os resultados da pesquisa, e a quinta para discuti-los. Por fim, na sétima e última seção, as considerações finais do trabalho são apresentadas com foco nas principais conclusões da pesquisa e nos objetivos atingidos, além das limitações do estudo e das sugestões para novos trabalhos.

## **REVISÃO DA LITERATURA**

### **Imagem**

Com os avanços tecnológicos e o grande acesso à informação, as organizações têm buscado inovar constantemente, aprimorando seus produtos e serviços, a fim de não correrem o risco de ter seus produtos vistos como obsoletos e antiquados e de assistir a concorrência evoluir. (Barbosa & Teixeira, 2006).

A imagem é um grande fator de decisão que atinge variados públicos, o que a torna importante para as instituições que desejam permanecer competitivas no mercado, pois a marca está relacionada à qualidade e reputação. (Aléssio, Domingues & Scarpin, 2010).

Para Tavares (1998), a imagem organizacional origina-se da maneira como o público decodifica todos os sinais emitidos por uma organização por meio de seus produtos, serviços, colaboradores, programas de comunicação e de acordo com as questões ambientais. Portanto, é relevante que as organizações tenham consciência de que todas as marcas possuem uma imagem, quer ela seja trabalhada pelo dono ou não. (Tavares, 1998).

O grande interesse em entender a imagem, surgiu com a ideia de que possuir uma imagem favorável e positiva é requisito para criar uma relação comercial, sendo importante tanto para o emissor da imagem, quanto para

o seu receptor. Desde que se iniciou o estudo de sua importância, o conceito vem sofrendo grandes evoluções e modificações devido ao ambiente competitivo e às características do mercado. (Valerio & Pizzinatto, 2003; Carrieri *et al.*, 2004). Para De Toni e Schuler (2007, p. 132), “as imagens constituem um dos materiais intelectuais mais importantes do homem, sendo capazes de influenciar e direcionar o seu comportamento”.

Existem diversos conceitos sobre imagem e para Zanotto e Fachinelli (2013) é uma expressão bastante ampla em seu sentido. Valerio e Pizzinatto (2003, p. 29) definem imagem “como a soma de crenças, ideias e impressões que uma pessoa tem de um objeto”. Para eles a imagem pode variar de uma pessoa para outra, por sua percepção ser extremamente pessoal, e afirmam “que a imagem é o resultado de diversos atributos que se somam, às vezes com um efeito sinérgico”.

De Toni e Schuler (2007, p. 133), concluíram em seu trabalho que de forma genérica que a “imagem é o resultado das impressões que o consumidor recebe de muitas fontes”. Porém, a imagem não é formada apenas das mensagens recebidas, mas também por meio da interpretação dessas informações e o seu significado por parte do consumidor. Segundo Carrieri *et al.* (2004), a formação da imagem é uma junção da experiência individual com as sensações, percepções e inter-relações de atores sociais, existindo assim duas dimensões da imagem, sendo uma o retrato interno que são as sensações e percepções e outra imagem fabricada, construída pela comunicação. Apesar de a imagem ser de nível individual, em alguns casos ela pode ser vista como um fenômeno coletivo, formada de uma percepção compartilhada por um grupo de pessoas. (Carrieri *et al.*, 2004).

A imagem é constituída por várias dimensões, combinando fatores tangíveis ou intangíveis, mensuráveis ou não mensuráveis, mutáveis ou imutáveis, dentre outros critérios. (Ferreira, 2014). Ela pode ser composta por diferentes e inter-relacionadas dimensões, como um construto multidimensional e essas dimensões se interagem de forma holística para

criar uma representação de um objeto para o indivíduo, sendo a mais completa possível. (Schuler & De Toni, 2015).

Existem quatro dimensões de imagem, quais sejam: funcional, cognitiva, simbólica e emocional. A dimensão funcional está relacionada aos atributos físicos que são percebidos e analisados pelo indivíduo, ou seja, as qualidades funcionais que o produto/serviço o fornece, como por exemplo, a localização, tamanho, conforto, praticidade, etc. A dimensão cognitiva se refere às construções mentais sobre o objeto ou serviço que está sendo avaliado pelo indivíduo. A dimensão simbólica diz respeito ao que um determinado objeto ou serviço significa para o indivíduo. E por último, a dimensão emocional se refere aos sentimentos e emoções que o indivíduo possui em relação à determinado objeto ou serviço. (Schuler & De Toni, 2015; Ferreira, 2014).

Pode-se inferir que as imagens podem ser verdadeiras ou falsas, reais ou imaginárias, e que nem sempre são exatas. Apesar disso, a imagem se relaciona com as atitudes e crenças, influenciando a atenção, o reconhecimento, a satisfação e o comportamento do consumidor. (Souki, Amorim & Madureira, 2007).

### **O MCI e seus possíveis impactos nas estratégias da organização**

O Método de Configuração de Imagem - MCI é um método que utiliza procedimentos de abordagem direta, permitindo avaliar qual é a imagem que uma organização conseguiu projetar, junto aos seus consumidores. O Gráfico da Configuração da Imagem (GCI) ilustra em uma exibição gráfica, as principais informações sobre a organização pesquisada, geradas a partir da aplicação do MCI. (De Toni, 2005).

O MCI foi apresentado inicialmente por De Toni (2005), a partir de métodos desenvolvidos e validados para acessar a configuração de imagem na mente dos consumidores, e posteriormente adotado em trabalhos de De Toni e Schuler (2009); Schuler, De Toni e Milan (2009); De Toni (2009); Schuler, De Toni, Milan, Panizzon e Larentis (2010); Gasparin (2011);



Milan, Gasparin, De Toni e Borges (2011); De Toni, Larentis e Mattia (2012); Dias *et al.* (2014).

É importante afirmar que o modo como o público-alvo percebe a instituição afeta diretamente o comportamento do mesmo, fato evidenciado por De Toni e Schuler (2004), que aborda a imagem como sendo capaz de influenciar e direcionar o comportamento das pessoas. De acordo com Valerio e Pizzinatto (2003), mensurar a imagem é uma forma muito útil para saber o que está ocorrendo com a organização e para indicar algumas mudanças desejadas na imagem da instituição.

O MCI objetiva identificar as dimensões e proporção que um determinado público forma da imagem de uma instituição (De Toni, 2005; Gasparin, 2011; Schuler, 2004), o que faz desse conhecimento uma ferramenta para a gestão do composto de marketing e do posicionamento. Segundo Fabri (2014), no cenário em que o mercado educacional privado no Brasil tem sido delineado, informações que proporcionam ao gestor uma vantagem no momento da tomada de decisão, o coloca em posição privilegiada em relação ao seu concorrente.

A consciência da imagem que o público forma da instituição concebe uma importante vantagem para um melhor direcionamento e orientação das decisões sobre aperfeiçoamento e desenvolvimento de estratégias de posicionamento, assim como as ações de comunicação para melhor apoiar sua imagem no mercado, diante da vasta concorrência. Dessa forma, o conhecimento da imagem projetada pode ser usado de apoio na definição das estratégias e políticas associadas ao produto, preço, distribuição e promoção. (De Toni, 2005; Schuler & De Toni, 2015).

A idealização de uma boa imagem é pré-requisito para a construção de uma relação comercial, direta ou indireta, com seu público-alvo. Nesse sentido, o GCI contribui para uma visualização simples e prática por parte do gestor, de quais os elementos se situam mais próximos da IES, compondo a Imagem Central. Se os referidos elementos são positivos devem então ser

valorizados, pois impactam diretamente na tomada de decisão. Em se tratando de elementos positivos mais distantes da imagem central, ou seja, que compõem a periferia, estes precisam ser revisitados para se consolidarem na Imagem Central. No caso de elementos negativos, estes precisam ser anulados para que se afastem ou desapareçam da configuração da imagem. (De Toni, 2005; Schuler & De Toni, 2015).

De acordo com Dias *et al.* (2014), o MCI pode servir de base para o planejamento de aspectos fundamentais do perfil institucional, organização acadêmica e infraestrutura, além de poder contribuir na comprovação se há conexão entre a missão, a visão e os valores institucionais e a forma como o público-alvo percebe a instituição, podendo verificar se a instituição está sendo capaz de passar os valores e princípios de forma clara que assume diante de seus diversos públicos.

Por fim, o MCI e o conhecimento de como o público-alvo percebe a instituição podem auxiliar os gestores no alinhamento entre o que a instituição oferece e o que o seu público pensa e espera em receber quando se ingressarem na IES. Pode contribuir também para a verificação dos resultados das ações de marketing e de como está a percepção da marca pelo mercado. (De Toni, 2005; Dias *et al.*, 2014; Schuler & De Toni, 2015).

## **PERCURSO METODOLÓGICO**

A presente pesquisa teve como objetivo geral verificar como se dá o processo de configuração da imagem de uma instituição de ensino superior na percepção do seu público-alvo para cursos de graduação em Belo Horizonte. Entende-se como público-alvo qualquer pessoa que queira fazer um curso superior e considera a universidade como uma de suas opções de instituição de ensino superior. A IES escolhida como objeto de análise é uma



universidade privada, brasileira, com estrutura *multicampi*, composta por unidades e campus localizados em cidades do estado de Minas Gerais. O foco de investigação foi a unidade situada no bairro Barreiro, na cidade de Belo Horizonte, em Minas Gerais.

A partir do universo apresentado, considerando as características particulares citadas, optou-se pela aplicação da pesquisa aos participantes do ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio, edição 2016, que fizeram as provas na região Barreiro, localizada na cidade de Belo Horizonte – Minas Gerais. O intuito do pesquisador com esse procedimento foi de obter as percepções do público-alvo no entorno da unidade selecionada, em relação à imagem da IES. Adotou-se a amostragem não probabilística e foram entrevistadas 280 pessoas com a característica mencionada.

Para a pesquisa, foi utilizado o Método de Configuração de Imagem (MCI), que é um método que utiliza procedimentos de abordagem direta, permitindo avaliar qual é a imagem que uma organização conseguiu projetar, junto aos seus consumidores.

A primeira etapa do MCI consiste em identificar os atributos citados pelos entrevistados quando estimulados a responderem sobre o termo indutor, que nesse caso foi o nome da IES. Para tal, adotou-se o instrumento de coleta de dados não estruturado, desenvolvido por De Toni (2005) composto por um roteiro básico de cinco questões, relacionadas às diversas dimensões - cognitiva, emocional, funcional, simbólica. Os entrevistados foram abordados por entrevista individual e “provocados” a expressarem em palavras, expressões, frases ou ideias o que lhe viessem à mente, a partir dos questionamentos: 1) Quando você escuta “nome da IES”, quais as primeiras coisas que lhe vem à cabeça?; 2) Como você descreve a “nome da IES”?; 3) Caso você estudasse na “nome da IES”, qual significado ela teria para você?; 4) Quais os sentimentos que lhe vêm à mente quando você escuta “nome da IES”?; 5) Caso você estudasse na “nome da IES”, quais benefícios ela traria para você?.

Na fase de tabulação e tratamento dos dados, inicialmente, realizou-se o levantamento de todos os atributos elencados pelos entrevistados. Posteriormente, tendo em vista o número expressivo de atributos citados (177), realizou-se a categorização do conteúdo, atingindo uma lista final de 18 (dezoito) categorias. A classificação final em categorias permitiu avançar então para a determinação das dimensões as quais pertenciam: cognitiva, emocional, funcional, e simbólica, passo necessário para elaboração do chamado Gráfico de Configuração de Imagem (GCI), que é o produto final do MCI e apresenta a disposição gráfica das categorias que compõem a imagem de organizações, empreendimentos, marcas, ou produtos/serviços, bem como a dimensão a que se referem.

Em toda a fase de tratamento de dados foi adotado o método de juízes, que consistiu na avaliação de dois pesquisadores experientes, aos quais foi solicitado que realizassem tanto a classificação dos atributos em categorias, bem como a indicação de qual dimensão se referiam.

O processo de construção do GCI a partir dos dados coletados parte da determinação das distâncias dos atributos em relação ao termo indutor (nome da IES), o que resulta em quatro níveis de imagem: Imagem Central, Primeira Imagem Intermediária, Segunda Imagem Intermediária e Imagem Periférica. Os atributos são analisados quanto à sua frequência e ordem média de citação. (De Toni, 2005). Para isso, os atributos gerados durante a análise de conteúdo foram listados numa planilha, em que, a seu lado, apareceram os Valores de Ordem (VO), os Valores de Frequência (VF) e os Valores Totais ( $VT = VO + VF$ ). (Schuler & De Toni, 2015).

A atribuição dos Valores de Ordem (VO) ocorre da seguinte maneira: quando um atributo é citado em primeiro lugar, recebe um valor 5; quando citado em segundo lugar, valor 4; se citado em terceiro lugar, valor 3; se mencionado em quarto lugar, valor 2 e em quinto lugar, recebe o valor 1. Depois do quinto lugar de aparição, os atributos não recebem mais Valor de Ordem (VO), somente Valor de Frequência (VF). A determinação de um VO

serve para identificar entre os vários atributos citados, aqueles que mais se destacam. O Valor de Frequência (VF) corresponde ao número de vezes que o atributo foi citado pelos respondentes. Cada citação de um determinado atributo resulta na notação do  $VF = 1$  para ele. A atribuição de um Valor de Frequência (VF) objetiva identificar à alta frequência de aparição de um atributo, o que indica que ele é bastante comum na mente das pessoas da população pesquisada. (Schuler & De Toni, 2015).

O somatório dos valores conferidos a esses atributos, dá uma ideia de sua presença, nas imagens mentais dos respondentes ( $VO + VF = VT$ ). Os atributos que se destacam por uma alta Frequência de citação (VF) e por um alto Valor de Ordem (VO) apresentaram um alto Valor Total (VT), sendo considerados componentes da Imagem Central do objeto estudado. (Schuler & De Toni, 2015).

A partir da listagem dos Valores Totais (VT), é aplicado o procedimento de "Divisão em Quartis", em que as categorias são ordenadas em ordem crescente e divididas em quatro partes iguais: o primeiro quartil se refere ao intervalo que corresponde a 25% dos Valores Totais (VT) menores, chamado de Imagem Periférica; o segundo quartil representa o intervalo de 25% a 50% dos Valores Totais (VT) e é denominado Segunda Imagem Intermediária; o terceiro quartil representa o intervalo de segundo Valor Total (VT) mais alto, ou seja, de 50% a 75% e é considerado como Primeira Imagem Intermediária, e, o quarto quartil, que corresponde a 25% dos Valores Totais (VT) mais altos, contém os atributos pertinentes à Imagem Central. (Schuler & De Toni, 2015; Milan *et al.*, 2011).

Com base nesses dados foi possível construir o Gráfico de Configuração de Imagem (GCI), em que as categorias consideradas como integrantes da Imagem Central foram diferenciadas daquelas que fazem parte de suas zonas periféricas, permitindo assim uma fácil visualização dos resultados. (Schuler & De Toni, 2015).

## **APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO MCI**

## Caracterização dos respondentes

Dentre os 280 pesquisados, 59% são estudantes. Dos estudantes, 77% estão cursando o ensino médio, 21% estão fazendo pré-vestibular e apenas 2% estudam em casa ou por outros meios. Com relação ao sexo, aproximadamente 64% dos respondentes são mulheres. Quanto à idade, 35% dos entrevistados declarou ter entre 18 e 19 anos, 29% entre 15 a 17, 27% entre 20 e 23 e 9% com 24 ou mais.

## Categorias relacionadas à imagem da Instituição de Ensino Superior - IES

A partir da análise das respostas geradas na coleta de dados por meio da aplicação do questionário, foram identificadas 18 categorias relacionadas a 177 atributos, os quais correspondem às ideias que estão associadas à imagem da IES pesquisada, na perspectiva do público-alvo entrevistado.

A tabela 1 relaciona todas as categorias identificadas com seus correspondentes valores de frequência (VF), de ordem (VO) e total (VT). As categorias tiveram suas pontuações somadas e foram ordenados em ordem decrescente, conforme o seu VT.

**Tabela 1** - Categorias identificadas e seus respectivos VF, VO e VT

<b>Categorias</b>	<b>VO</b>	<b>VF</b>	<b>VT</b>	<b>VT (%)</b>
Qualidade no ensino	1194	289	1483	26,48%
Referência	500	146	646	11,54%
Formação	431	175	606	10,82%
Estruturada	382	109	491	8,77%
Localização	286	114	400	7,14%
Não sei/Não conheço	271	113	384	6,86%
Futuro melhor	257	120	377	6,73%
Sentimento bom	162	73	235	4,20%
Satisfação	151	65	216	3,86%
Investimento	113	28	141	2,52%
Mercado de trabalho	71	42	113	2,02%
Status	89	23	112	2,00%
Sonho	77	34	111	1,98%
Bons professores	58	18	76	1,36%
Desafio	50	20	70	1,25%
Insatisfação	48	15	63	1,13%
Universidade	48	12	60	1,07%
Diversidade	12	4	16	0,29%



<b>TOTAL</b>	<b>4200</b>	<b>1400</b>	<b>5600</b>	<b>100,00%</b>
--------------	-------------	-------------	-------------	----------------

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados provenientes da pesquisa.

Nota: VO=Valor de Ordem, VF=Valor de Frequência, VT=Valor Total.

Observa-se que a categoria “Qualidade no ensino” apresentou o maior VT, representando 26,48% do total, sendo mais que o dobro do segundo maior valor que corresponde à categoria “Referência” com 11,54%. Outra categoria que merece destaque é “Formação” que corresponde 10,82% do total.

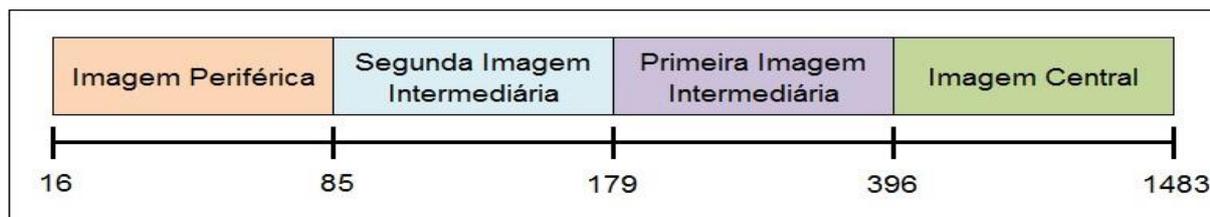
Verifica-se também que boa parte dos entrevistados percebe a IES pesquisada como uma instituição que possui qualidade de ensino e é referência em educação, além de ser reconhecida pela formação proporcionada aos alunos.

### **Níveis da imagem da Instituição de Ensino Superior – IES**

A partir da identificação das categorias e do cálculo do VO, VF e VT, foram relacionadas aquelas que compõem a Imagem Central da IES. A Imagem Central é aquela representação que é disposta em torno de um núcleo e que dá à representação significado, ocupando uma colocação privilegiada na mente dos entrevistados. As categorias relacionadas às periferias são mais flexíveis e sujeitas às mudanças, das quais a função é possibilitar a moldagem da realidade, ou seja, quanto mais próximo uma categoria estiver do termo indutor, maior será o seu impulso para atuar nas decisões dos consumidores.

Para definir as áreas de proximidade das categorias do termo indutor, que corresponde o nome da IES, foi aplicada uma divisão por quartis aos Valores Totais (VT), de acordo com a Figura 1. Foram considerados como escala os valores entre 16 e 1483, que equivalem ao menor e ao maior VT encontrados.





**Figura 1** - Áreas de proximidade das categorias que compõem a imagem da IES, segundo a divisão do conjunto de Valores Totais (VT) em quartis. Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados provenientes da pesquisa.

Na escala considerada foram criados quatro intervalos, sendo que o intervalo formado entre os valores 16 e 85 correspondeu as categorias como pertencentes à Imagem Periférica. O intervalo entre 85 e 179 admitiu as categorias relativas à Segunda Imagem Intermediária e o intervalo entre 179 e 396 englobou a Primeira Imagem Intermediária, e finalmente os valores entre 396 e 1483 definiram as categorias associadas à Imagem Central. A tabela 2 apresenta os níveis da imagem da IES pesquisada, resultante da divisão dos quartis.

**Tabela 2** - Níveis de imagem da IES, segundo o MCI

Código	Categoria	Nível da Imagem
1	Qualidade no ensino	Imagem Central
2	Referência	Imagem Central
3	Formação	Imagem Central
4	Estruturada	Imagem Central
5	Localização	Imagem Central
6	Não sei/Não conheço	Primeira Imagem Intermediária
7	Futuro melhor	Primeira Imagem Intermediária
8	Sentimento bom	Primeira Imagem Intermediária

(continua)

(continuação)

Código	Categoria	Nível da Imagem
9	Satisfação	Primeira Imagem Intermediária
10	Investimento	Segunda Imagem Intermediária
11	Mercado de trabalho	Segunda Imagem Intermediária
12	Status	Segunda Imagem Intermediária
13	Sonho	Segunda Imagem Intermediária
14	Bons professores	Imagem Periférica
15	Desafio	Imagem Periférica
16	Insatisfação	Imagem Periférica
17	Universidade	Imagem Periférica
18	Diversidade	Imagem Periférica

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados provenientes da pesquisa.



A Imagem Central da IES pesquisada é composta por 5 categorias, sendo: “Qualidade no ensino”, “Referência”, “Formação”, “Estruturada” e “Localização”. É importante observar que todas as categorias que formam a Imagem Central são positivas, ou seja, as categorias que ocupam uma posição privilegiada na mente do público-alvo são favoráveis para a IES. Segundo De Toni e Schuler (2007), um conceito negativo na Imagem Central aponta um problema grave, que necessita de tempo e investimento para ser modificado. Já um conceito positivo, é um recurso favorável de venda, porém a realidade necessariamente tem que ser capaz de atender a ideia positiva da imagem.

Na chamada Primeira Imagem Intermediária são identificadas 4 categorias: “Não sei/Não conheço”, “Futuro melhor”, “Sentimento bom” e “Satisfação”. Apesar de esse nível ser composto por 3 categorias positivas, existe uma que merece destaque, que foi denominada “Não sei/Não conheço” representando 6,86% do valor total, que revela que a instituição ainda é desconhecida ou indiferente para alguns representantes do seu público-alvo, sendo esses incapazes de citar suas percepções em relação a IES. É importante salientar que parece ser recomendável uma análise pela IES das ações de comunicação realizadas e o quanto elas estão atingindo seu público de interesse.

Na Segunda Imagem Intermediária também foram apontadas 4 categorias, quais sejam: “Investimento”, “Mercado de trabalho”, “Status” e “Sonho”. Neste nível, vale realçar a categoria “Investimento”, à qual estão relacionados, em sua maioria, os atributos “Preço alto” e “Universidade cara”, que pode ser interpretada como fator inibidor de interesse pelo público-alvo, uma vez que estes podem admitir que não possuem condições financeiras para estudar na referida Universidade.

Por fim, a Imagem Periférica é constituída por 5 categorias, sendo elas: “Bons professores”, “Desafio”, “Insatisfação”, “Universidade” e “Diversidade”. Apesar dessas categorias se enquadrarem no nível mais distante do termo

indutor representando em conjunto apenas 5,09% do total, elas também requerem importância, de modo que ocorra um trabalho de aproximação das categorias positivas para a Imagem Central e uma reparação para eliminar as categorias negativas da composição da imagem.

Existem duas categorias opostas que merecem ser evidenciadas, que são “Satisfação”, pertencente à Primeira Imagem Intermediária, e “Insatisfação”, pertencente à Imagem Periférica, revelando que a maior parte dos entrevistados possui um sentimento de contentamento e realização com relação à IES, porém o sentimento oposto, apesar de menos citado, não pode ser desconsiderado, pois foram atribuídos a essa categoria - insatisfação - motivos geradores, tais como “Falta de cursos”, “Falta de bolsas” e “Pouca comunicação”, pontos estes que devem ser analisados e reparados pela IES.

Vale ressaltar que é importante um esforço da IES para a aproximação das categorias fortemente positivas dispostas nos níveis intermediários e periférico para a Imagem Central, acrescentando ideias favoráveis a IES no nível mais importante na mente do consumidor, ou seja, mais próximo do termo indutor, sendo estas ideias devidamente sustentadas e fundamentadas, tanto pela realidade quanto pela sua comunicação. (De Toni & Schuler, 2007).

### Dimensões da imagem da Instituição de Ensino Superior - IES

Com base nos dados analisados, as categorias identificadas na pesquisa também foram classificadas nas dimensões cognitiva, emocional, funcional e simbólica, de acordo com a tabela 3.

**Tabela 3** - Dimensões da imagem da IES

Dimensão	Código	Categoria	VT	VT (%)
Cognitiva	1	Qualidade no ensino	1483	26,48%
	3	Formação	606	10,82%
	7	Futuro melhor	377	6,73%
	10	Investimento	141	2,52%



	14	Bons professores	76	1,36%
	16	Insatisfação	63	1,13%
	17	Universidade	60	1,07%
		<b>Subtotal</b>	<b>2806</b>	<b>50,11%</b>
Simbólica	2	Referência	646	11,54%
	6	Não sei/Não conheço	384	6,86%
	12	Status	112	2,00%
	13	Sonho	111	1,98%
		<b>Subtotal</b>	<b>1253</b>	<b>22,38%</b>
Funcional	4	Estruturada	491	8,77%
	5	Localização	400	7,14%
	11	Mercado de trabalho	113	2,02%
	18	Diversidade	16	0,29%
		<b>Subtotal</b>	<b>1020</b>	<b>18,21%</b>
Emocional	8	Sentimento bom	235	4,20%
	9	Satisfação	216	3,86%
	15	Desafio	70	1,25%
		<b>Subtotal</b>	<b>521</b>	<b>9,30%</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>3454</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados provenientes da pesquisa.

A atribuição de dimensões às categorias relativas à imagem da IES pesquisada revela que há representatividade em todas as dimensões empregadas, sendo cognitiva (50,11%), simbólica (22,38%), funcional (18,21%) e emocional (9,30%), conforme disposto na tabela 3. Pode-se observar que a dimensão cognitiva representa mais que a metade do total com relação às demais dimensões, significando que há um vínculo forte e muitas construções mentais da imagem da IES por parte do seu público-alvo, com presença de características que a descreve como “Qualidade no ensino” e “Formação”, que fazem parte da Imagem Central.

A segunda dimensão mais presente na imagem da IES é a simbólica, evidenciando as características que descrevem o que a IES significa ou representa para o entrevistado. Destacam-se as categorias “Referência” e “Não sei/Não conheço”, sendo a primeira disposta na Imagem Central e a segunda na Primeira Imagem Intermediária, possuindo VTs consideráveis se comparados ao total. Como analisado anteriormente, a categoria “Não sei/Não conheço” merece uma investigação minuciosa por parte da IES, pois cerca de 6,86% dos entrevistados considerados como público de interesse da IES alegaram que a mesma não tem nenhum significado para eles.

A dimensão funcional exhibe as características físicas e a utilidade da IES apontadas pelos respondentes, possuindo duas categorias que fazem parte da Imagem Central: “Estruturada” e “Localização”, que são responsáveis em conjunto por quase toda a representatividade da dimensão funcional.

Por último, a dimensão emocional, quarta mais citada, corresponde a uma participação baixa, além de não possuir nenhuma categoria atrelada a Imagem Central. Esse resultado demonstra uma associação fraca da imagem da IES, por parte dos entrevistados com questões associadas aos sentimentos bons ou não, uma vez que os mesmos não estudam ou estudaram na IES e por isso podem não ter desenvolvido vínculo emocional com a mesma.

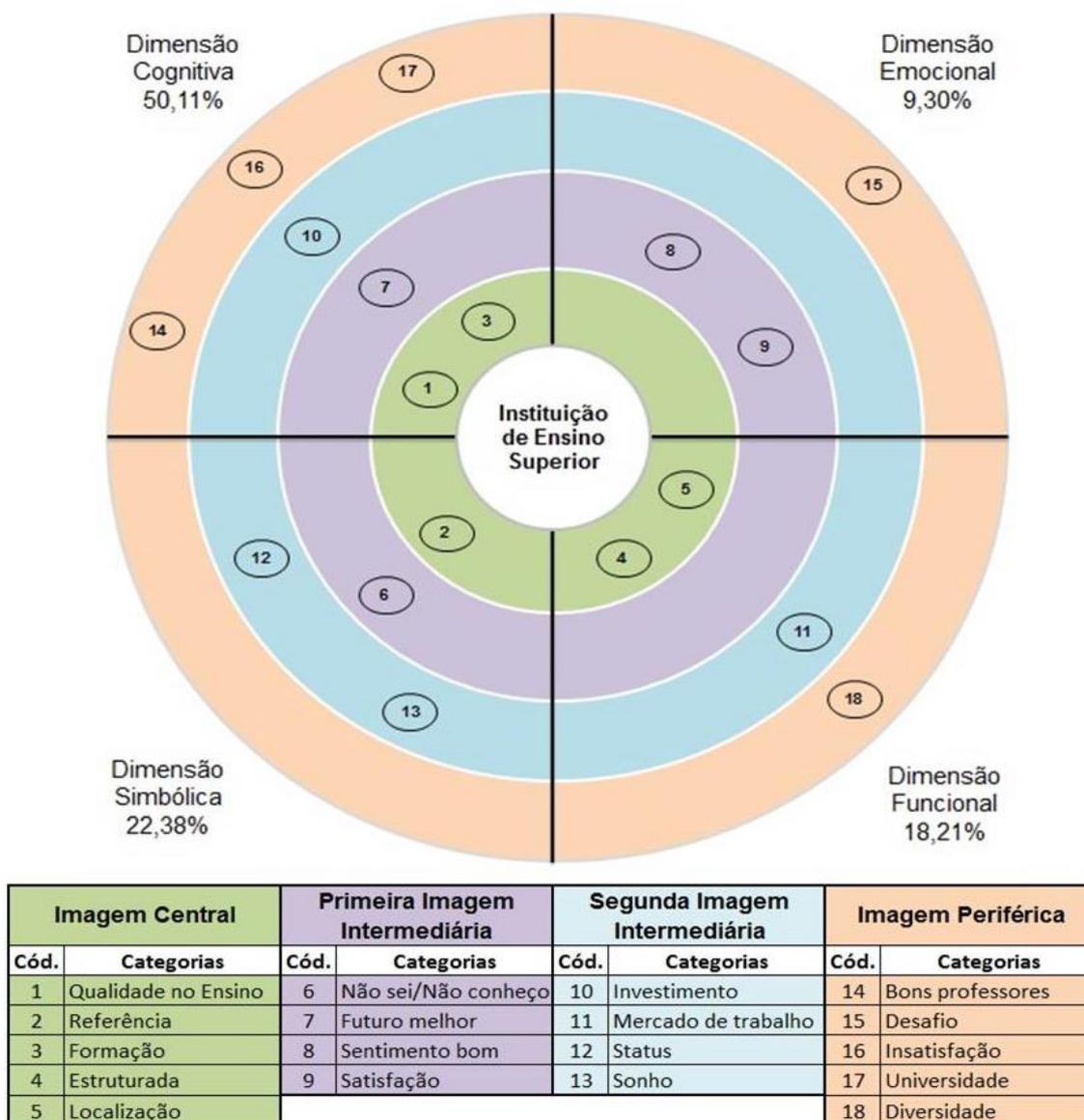
### **Gráfico de Configuração de Imagem da Instituição de Ensino Superior – IES**

O Gráfico da Configuração da Imagem (GCI), exposto na Figura 2, ilustra, em uma exibição gráfica, as principais informações sobre a IES pesquisada, sob a perspectiva dos entrevistados, gerado a partir da aplicação do MCI. O GCI dispõe de três informações úteis para a visualização de imagem da IES: (i) as categorias que compõem a imagem da organização; (ii) as dimensões em que as categorias estão inseridas, e (iii) a proximidade das categorias com o termo indutor empregado (“nome da IES”).

Para os entrevistados, de acordo com o observado no GCI, a Imagem Central da IES é vigorosamente sustentada pelas categorias “Qualidade no ensino”, “Referência”, “Formação”, “Estruturada” e “Localização”, sendo estas as características mais presentes e significativas na mente dos entrevistados, ou seja, são aspectos presentes na IES e percebidos pelo seu público-alvo.

As características da imagem da IES elencadas nos níveis intermediários ou periférico, por representarem, em conjunto, cerca de 35,25% do valor total podem ser consideradas momentâneas, contingentes e

não são lembradas e compartilhadas pelos respondentes como principal conceito da IES, além de serem categorias propícias a mudanças.



**Figura 2** - Gráfico da Configuração da Imagem (GCI)

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados provenientes da pesquisa.

Como já explicitado anteriormente, a dimensão cognitiva é a que mais sustenta a imagem da IES, representada, especialmente pelas categorias "Qualidade no ensino" e "Formação". É importante destacar que as dimensões funcional e simbólica possuem categorias com importante atuação na Imagem Central, que são: "Referência", "Estruturada" e "Localização". Reforçando o já exposto, a dimensão emocional foi a menos

citada pelos entrevistados, ou seja, as ideias ligadas a sentimentos são menos percebidas pelo público-alvo da IES.

## **DISCUSSÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS**

A Instituição de Ensino Superior pesquisada é uma instituição que possui reconhecido prestígio junto à sociedade e que busca o desenvolvimento de campanhas publicitárias, programas de imprensa e relações públicas, com o objetivo de construção e manutenção de sua imagem junto ao seu público-alvo, preservando sua cultura organizacional. Portanto, a partir dos resultados da pesquisa é possível concluir que a universidade tem obtido essa imagem positiva na percepção do seu público-alvo, que reconhece “Qualidade no ensino”, “Referência” e “Formação” como características pertencentes à Imagem Central da IES, ou seja, a Universidade é vista como capaz de oferecer e contribuir para a formação do indivíduo, com ensino de qualidade, e também é considerada uma universidade referência.

Além de conseguir passar essa imagem positiva para seu público-alvo, a IES é também capaz de sustentar internamente a mesma, fato este comprovado no trabalho de Dias *et al.* (2014). Os autores investigaram a percepção dos alunos em relação à Imagem da Instituição e descobriram que os atributos mais frequentes e pertencentes à Imagem Central foram “Referência de ensino”, “Qualidade no ensino” e “Formação”, o que comprova que a organização consegue passar uma imagem realista para seu público-alvo, cumprindo com o proposto.

Até os anos de 1998, pouco se percebia em relação à existência de outras faculdades em Belo Horizonte (Carrieri *et al.*, 2004). A opção se restringia entre duas, sendo uma delas a IES investigada. Porém, no governo de Fernando Henrique Cardoso, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/1996) e a promulgação da Constituição de 1998, foi possível a abertura de instituições com fins lucrativos, o que até então não era permitido. Essa mudança ocorrida no ambiente político/legal alavancou a



iniciativa privada no mercado educacional e refletiu diretamente em todos os aspectos relacionados à educação, com uma grande proliferação de faculdades particulares isoladas, que impulsionaram a aparição de grandes grupos educacionais, os quais possuem participação e visibilidade no mercado atual. (Carrieri *et al.*, 2004; Fabri, 2014)

A proliferação de faculdades particulares em Belo Horizonte, em certo ponto, beneficiou a imagem da IES analisada, pois antes desse acontecimento, quando a opção de faculdades em Belo Horizonte se restringia em duas, a IES era considerada uma escola inferior em questões relacionadas à qualidade do ensino, pesquisa institucionalizada e atividades de extensão, além de ser uma universidade paga. Mas com o surgimento de diversas escolas de nível superior, a IES se destacou comparada as novas faculdades, e deixou de ser considerada inferior em relação à outra universidade com a qual era comparada. (Carrieri *et al.*, 2004).

Nota-se que o conceito de qualidade no ensino associado à Imagem da IES percebido pelo público externo, fato citado no trabalho de Carrieri *et al.* (2004), foi mantido, ratificando assim a referida categoria como fortemente associada à imagem das instituições de ensino superior.

É importante ressaltar os pontos críticos resultantes da pesquisa. A categoria “Não sei/Não conheço” aponta que apesar de ser uma das universidades mais renomadas e antigas da região ainda existe ausência de conhecimento por parte de algumas pessoas consideradas como público de interesse da IES. Por outro lado, existem também pessoas que a conhecem, mas não é despertado nenhum interesse, percepção ou sentimento pelo fato de não estudarem na instituição. Apesar de representarem a minoria, esse fato deve ser analisado minuciosamente pela organização para que possa ser reparado e não venha se tornar algo significativo.

Com relação à categoria “Insatisfação”, o argumento “Falta de cursos” foi o mais utilizado. Essa é uma realidade atual da unidade da

instituição na região investigada que comparada a outras faculdades do entorno e até mesmo com outros *campi*. No que diz respeito à categoria “Investimento”, um dos atributos mais citados foi “Preço alto”, que provavelmente foi impulsionado pela comparação com as outras faculdades da região. É interessante que a instituição verifique a situação, não somente na tentativa de oferecer um preço menor, mas de fazer com que esse público perceba o benefício oferecido que muitas vezes não é ofertado pela concorrência que possui um preço menor.

Atualmente, a IES continua sustentando sua imagem, não somente com ações na esfera da comunicação, mas também com a oferta de um “produto” de qualidade gerando a expectativa de um futuro melhor para seu público-alvo. No entanto, como exposto, a IES também carrega avaliações críticas na visão dos entrevistados, fato que precisa ser investigado, com objetivo de identificar possíveis pontos de insatisfação e os motivos geradores, que de alguma forma, pode estar prejudicando a imagem da IES.

Em face a essa discussão, torna-se importante trazer observações a respeito dos possíveis impactos desses resultados nas estratégias da organização.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao analisar o objetivo proposto para o trabalho, pode-se afirmar que o mesmo foi atingido. Os resultados mostraram que existem dezoito categorias que compõem a imagem percebida pelo público-alvo, sendo cinco pertencentes à imagem central da instituição, todas elas com características positivas para a IES. Conforme discutido nos resultados, a dimensão cognitiva é a que mais sustenta a imagem da instituição na perspectiva dos entrevistados, ficando as dimensões simbólica, funcional e emocional em seguida, nesta ordem.

A sessão sobre os possíveis impactos da configuração da imagem nas estratégias da organização, na qual foi discutido sobre os diversos benefícios



que o MCI pode trazer para gestão e a importância de sua análise para a instituição, fortaleceu o já evidenciado por Valerio e Pizzinatto (2003). Os autores concluíram que o conceito da imagem para uma universidade e a administração adequada dessa imagem deve ter importância em todas as suas ações institucionais, pois a imagem e outros aspectos, no contexto competitivo do mercado, têm grande relevância para a sobrevivência de qualquer atividade diante dos seus diversos públicos.

É importante enfatizar a contribuição da pesquisa para a organização, que complementa o trabalho realizado por Dias *et al.* (2014), o qual analisou a configuração de imagem da IES na perspectiva dos alunos do curso de Administração, mostrando que o MCI pode ser uma ferramenta gerencial útil para os gestores acadêmicos, a fim de auxiliá-los na formulação, implementação e controle de ações tanto estratégicas como táticas, voltadas para o melhor alinhamento tanto com seus discentes quanto com seu público-alvo.

Algumas limitações do trabalho precisam ser ressaltadas. De início, torna-se essencial mencionar a dificuldade dos respondentes em verbalizar questões que são difíceis de serem apontadas e expressadas em palavras. Outra limitação é na fase do tratamento de dados em que foi feito o agrupamento dos atributos em categorias, que por se tratar de uma pesquisa de caráter qualitativo assume uma carga de subjetividade em um momento crítico. Por último, cabe destacar como limitação o fato da pesquisa contornar apenas a região da IES.

Baseado nessa última limitação é possível citar como sugestões para estudos futuros, estender a pesquisa para outras regiões e até mesmo para outros *campi* da Universidade, que possibilitará um comparativo entre eles. Uma vez que a dimensão cognitiva é a que sustenta a imagem da organização, seria interessante propor alguns estudos que buscassem escrutinar um pouco mais as questões simbólicas envolvendo a instituição, bem como a forma como se dá a (re)construção dos elementos cultural e

socialmente construído da imagem como, por exemplo, referência e status. Ou seja, o que, de fato, os entrevistados querem dizer com referência ou status. Como é comum nesse tipo de estudo a “racionalização” das respostas, a utilização de técnicas projetivas, por exemplo, poderia ser interessante para propiciar o entendimento de elementos menos acessíveis cognitivamente dos respondentes.

Outra sugestão é pesquisar outros públicos relacionados à IES como funcionários, professores, gestores, comunidade, o que proporcionaria uma análise da imagem da IES sob a perspectiva de diversos grupos.

## REFERÊNCIAS

ALÉSSIO, C. S., DOMINGUES, M. J. C. S., & SCARPIN, J. E. (2010). Fatores determinantes na escolha por uma Instituição de Ensino Superior do Sul do Brasil. In *Anais do SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*. Resende: AEDB.

BARAKAT, L. P., SOUZA, G. F. M., MADUREIRA, K. T., & GONÇALVES, C. A. (2006). O Comportamento do Consumidor Adolescente em Relação à Escolha da IES sob a Ótica da Teoria do Comportamento Planejado. In *Anais do VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL*. Blumenau: INPEAU.

BARBOSA, D. C. S., & TEIXEIRA, D. J. (2006). Percepção da imagem organizacional: um estudo com consumidores de um supermercado. *Revista Organizações Rurais & Agroindustriais*, 8(2), 240-256.

CARRIERI, A. P., ALMEIDA, A. L., & FONSECA, E. (2004). Imagem organizacional: um estudo de caso sobre a PUC Minas. *Administração em Diálogo*, 6(1), 23-35.

DE TONI, D. (2005). *Administração da imagem de produtos: desenvolvendo um instrumento para configuração da imagem de produto*. Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

DE TONI, D., LARENTIS, F., & MATTIA, A. (2012). Um estudo sobre a configuração da imagem do conceito de consumo consciente. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 6(3), 116-131.



DE TONI, D., & SCHULER, M. (2007). Gestão da imagem: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(4), 131-151.

DIAS, M. F. M., SALUME, P. K., & PINTO, M. R. (2014). A configuração de imagem de uma instituição de ensino superior na percepção dos alunos de Administração e seus possíveis impactos na proposta pedagógica e na avaliação do curso. In *Anais do XXV Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração - ENANGRAD*. Belo Horizonte: Angrad.

FABRI, A. G. (2014). *Configuração de imagem do Centro Universitário do Leste de Minas Gerais (UNILESTE) na percepção dos discentes ingressantes e formandos dos cursos de graduação*. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.

FERREIRA, C. L. (2014). *Imagem do farmacêutico: Proposição e teste de um modelo de avaliação*. Dissertação de mestrado, Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, MG, Brasil.

GASPARIN, F. M. (2011). *A configuração da imagem de um shopping Center na percepção dos consumidores locais*. Dissertação de mestrado, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, Brasil.

MARQUES, A. M., & MACHADO, C. (2015). *Comportamento do consumidor na escolha de uma Instituição de Ensino Superior (IES)*. In *Anais do XI Semana de Extensão, Pesquisa e Pós-Graduação - SEPesq*. Porto Alegre: UniRitter.

MEYER JR., V., & MUGNOL, G. (2004). Competição e estratégia no contexto das instituições de ensino superior privadas. *Revista Diálogo Educacional*, 4(11), 1-13.

MILAN, G. S., GASPARIN, F. M., DE TONI, D., & BORGES, D. E. (2011). Percepção de consumidores locais acerca da imagem de um shopping Center. In *Anais do XIV SemeAd - Ensino e Pesquisa em Administração*. São Paulo: FEA USP.

SALES, V. F. D. (2006). *Impactos da qualidade percebida sobre as atitudes e intenções comportamentais dos estudantes. 2006*. Dissertação de mestrado, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG, Brasil.

SCHULER, M., & DE TONI, D. (2015). *Gestão da imagem de organizações, marcas e produtos através do MCI: Método para Configuração de Imagem*. São Paulo: Atlas.

SCHULER, M., DE TONI, D., MILAN, G.S, PANIZZON,M., & LARENTIS, F. (2010). As dimensões da imagem de preço para o consumidor. In *Anais Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro: ANPAD.

SOUKI, G. Q., AMORIM, A. P. L. A., & MADUREIRA, K. T. (2007). Marketing em profissões: um estudo exploratório sobre a imagem da fisioterapia. *Prefexto*, 8(3), 75-104.

TAVARES, M. C. (1998). *A força da marca: como construir e manter marcas fortes*. São Paulo: Harbra.

VALERIO, D. M., & PIZZINATTO, N. K. (2003). Análise da imagem organizacional de universidades por meio da matriz familiaridade-favorabilidade. *Revista de Administração Mackenzie*, 4(1), 25-37.

ZANOTTO, M. P., & FACHINELLI, A. F. (2013). Configuração da Imagem Organizacional: um desafio para as Relações Públicas. In *Anais da Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão*. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul.

O serviço e/ou produto hoteleiro é adquirido antes do seu efetivo consumo devido à impossibilidade de uma utilização prévia do meio de hospedagem (MH). Em muitos casos, a hospedagem pode elevar significativamente o montante da viagem, sendo este um dos motivos que os hóspedes potenciais têm dispensado tempo em pesquisas de comentários e/ou conteúdos *online* gerado pelo usuário. Sparks e Browning (2011) comentam que os consumidores potenciais utilizam o conteúdo gerado pelos usuários com o intuito de reduzir a indecisão a respeito da compra, por isso, as recomendações podem auxiliar no nível de confiança por um determinado MH. Neste sentido, é importante que os gerentes dos MH entendam a relevância que este conteúdo possui e pode afetar no processo de tomada de decisão do consumidor, e, conseqüentemente, na gestão interna do estabelecimento.

Um mesmo meio de hospedagem não costuma ser reservado com



muita frequência pelo mesmo consumidor. Isto ocorre por fatores como disponibilidade de tempo (férias uma vez por ano, normalmente) e mudança de destino de férias, para conhecer novos lugares. Além disso, dada a natureza do turismo visto como experiência, o conhecimento comunicado por outros viajantes é de grande utilidade para a tomada de decisões de viagem, contribuindo para o interesse de conhecer novos lugares. Por estas razões, as informações obtidas sobre a qualidade dos MH não são diretas. Mauri e Minazzi (2013) e Sparks, Perkins e Buckley (2013) comentam que os revisores profissionais foram a principal fonte de informação antes do avanço da *web 2.0*. Na atualidade, o conteúdo *online* gerado pelo consumidor substituiu tais profissionais. Este novo canal de informação possui opiniões heterogêneas nos comentários, oferecendo um repositório de revisões mais rico e variado.

Diversos autores examinaram os efeitos que os comentários positivos ou negativos deixados nas plataformas de avaliação podem ter sobre as atitudes dos viajantes em relação aos MH, com diferentes variáveis: confiança, segurança, tipologia de hotéis, hotéis independentes *versus* hotéis de rede, etc. (O'Connor, 2008; Sparks & Browning, 2011; Ye, Law, Gu, & Chen, 2011; Mauri & Minazzi, 2013; Liu & Park, 2015). No entanto, nenhum destes pesquisadores examinou o impacto que as *Online Travel Agencies* (OTAs) e as mídias sociais têm sobre a gestão interna de um MH a partir dos comentários deixados no *site*. Nesta pesquisa consideramos que o conteúdo gerado pelo usuário é relevante e pode – e deve – ser analisado pelos gestores dos meios de hospedagem como uma alternativa de aprimorar os processos de gestão de seus empreendimentos. Neste contexto, este artigo tem dois objetivos: analisar o impacto do conteúdo *online* gerado pelos usuários na gestão dos meios de hospedagem em diferentes categorias de hotéis brasileiros e; identificar quais são as ações gerenciais tomadas a partir deste conteúdo. Diante disto, este estudo centra-se nas OTAs, as quais os MH pesquisados possuem acordos/contratos, bem como no TripAdvisor, considerada a plataforma mais proeminente de avaliação *online* de viagens



(TripAdvisor, 2017) e que possui a vantagem de que, se o MH não tiver construído seu próprio perfil nesta mídia social, o consumidor, se desejar, tem a liberdade de criá-lo deixando sua avaliação, assim auxiliando com futuras pesquisas para outros consumidores.

Este estudo propõe uma análise dos impactos das diferentes fontes de influência interpessoal *online* ou boca a boca *online* (e-WOM) na gestão hoteleira em diferentes categorias de hotéis brasileiros. A gestão é uma variável de desempenho de importância primordial em um setor onde sua essencialidade está no conjunto do produto e serviço oferecido. Sua gestão interfere de forma relevante para se obter a excelência, gerando assim boas avaliações e conseqüentemente novos hóspedes, completando desta maneira a dinâmica do mercado hoteleiro.

## **CONTEÚDO GERADO PELOS USUÁRIOS E A GESTÃO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM**

Antes do desenvolvimento da tecnologia da informação e comunicação (TICs), a comunicação boca a boca ou *word of mouth* (WOM) era utilizada entre os consumidores e seus parentes e amigos. De acordo com Terra (2011), a influência interpessoal *online* ou o boca a boca *online* começa a partir de opiniões pessoais divulgadas na *internet* e isso acarreta na disseminação dessas informações. Os respondentes divulgam suas opiniões em suas redes de contato, promovendo a dispersão desses conteúdos, assim propagando-se rapidamente. Para Andrade (2014), o surgimento da comunicação boca a boca *online* deu-se a partir da criação de *blogs*, permitindo às pessoas expressarem suas opiniões a respeito de um produto, marca ou serviço prestado. Com o avanço da tecnologia e a criação de mídias e redes sociais, tornou-se possível compartilhar essas opiniões e comentários com outros usuários. WOM é geralmente considerado mais confiável do que a publicidade (Stern, 1994).

De acordo com Buttle (1998), WOM é classificado como *input WOM*



(antes da compra) e *output WOM* (depois da compra). A partir da evolução da *internet*, o conceito de WOM foi alterado, principalmente com o aumento da adoção das mídias sociais, e as reservas *online* de hotéis têm deixado o WOM mais eficiente (Buttle, 1998; Cheung, & Thadani, 2012; Minazzi & Buhalis, 2016).

As mídias sociais representam uma transformação na forma como a informação se dissemina. O processo comunicativo atual não necessita mais de um intermediário. Há bem pouco tempo, para divulgar um produto ou serviço, as organizações recorriam aos meios de comunicação de massa. Hoje, as plataformas da *internet* fornecem aos consumidores ferramentas para interação social que permitem a criação e compartilhamento de conteúdo colaborativo (Boaria, 2013).

Inúmeras são as vantagens que a *internet* tem propiciado aos consumidores devido ao fácil e rápido acesso à informação. A comunicação boca a boca *online* (*electronic Word of Mouth* ou e-WOM), uma das ferramentas do marketing digital, é uma prática classificada como a fonte de informação mais importante quando um consumidor está fazendo uma decisão de compra, e se dá por meio de diferentes formas de conteúdo gerado pelos usuários, como comunidades virtuais, *blogs*, redes sociais, entre outros. Litvin, Goldsmith e Pan (2008) comentam que o impacto do e-WOM no comportamento do consumidor tem sido bastante investigado e o objetivo é orientar os gestores dos MH na tomada de decisão e no desenvolvimento de estratégias. Os consumidores, por sua vez, especialmente nos processos complexos de tomada de decisão *online*, confiam em informações acessíveis e fáceis de processar. Lee e Cranage (2014), Litvin et al. (2008), Liu e Park (2015), Papathanassis e Knolle (2011) e Xie, Zhang e Ziqiong (2014) explicam que estas influências são especialmente importantes no setor de turismo e hotelaria, pela intangibilidade dos produtos que comercializa. Quando o boca a boca se torna digital, a *internet* induz novas formas de captura, análise e interpretação de dados, essenciais para conhecer a influência que um consumidor pode ter. A influência interpessoal

emana da opinião de líderes para seus seguidores e também se espalha como resultado de relações entre os seguidores.

Outra forma de se mencionar o boca a boca *online* é por meio de *sites* de conteúdo gerado pelo usuário, termo também conhecido como *Consumer-generated content* (CGC), que estão disponíveis em plataformas da *internet* e permitem uma ampla disseminação de informações através de *blogs*, fóruns, mídias sociais, agências de viagens *online* (*online travel agency* - OTAs) e *sites* específicos dedicados à avaliação de produtos ou serviços (Sparks & Browning, 2011; Mauri & Minazzi, 2013).

Entre as mídias sociais estão *sites* como TripAdvisor.com, smartertravel.com e wayn.com. Além destes específicos, as OTAs também usufruem da opinião de quem já se hospedou no meio de hospedagem que foi reservado por meio do próprio canal, como a Booking.com, Venere.com, entre outros. Todos estes canais tornaram-se cada vez mais importantes para a tomada de decisão pelo consumidor e desempenham um papel chave na escolha de um meio de hospedagem. Dentre os *sites* citados, o TripAdvisor, que atua em 49 países, contava com 456 milhões de visitantes mensais no segundo quadrimestre de 2018, 570 milhões de avaliações e opiniões sobre 7,7 milhões de meios de hospedagem, restaurantes e atrações (TripAdvisor, 2018). Para compreender a dimensão do crescimento deste *site*, em 2007 ele apresentou 10 milhões de avaliações e 24 milhões de visitantes por mês (Gretzel & Yoo, 2008). Tais dados denotam o crescimento exponencial que este canal conquistou em 10 anos, consequentemente influenciando consumidores e a gestão de meios de hospedagem, atrativos, restaurantes e outros estabelecimentos que ali se encontram.

As preferências dos clientes são influenciadas por informações de profissionais de turismo e outros consumidores. Embora o WOM e o e-WOM possam influenciar vários aspectos do comportamento do consumidor, seus efeitos variam de acordo com a satisfação ou insatisfação com produtos e serviços. Em suma, uma boa experiência pode levar a uma revisão positiva de um produto e uma má pode resultar em revisão negativa (Rong, Vu, Law,



& Li, 2012). Litvin et al. (2008) também destacam o crescente número de consumidores conectados e, assim, expostos e influenciados por diferentes *sites* de viagens e hotéis. Eles evidenciam a importância das organizações adotarem as novas tecnologias e desenvolverem estratégias para incentivar o e-WOM no marketing hoteleiro, com destaque para *e-mails*, *sites*, *blogs*, comunidades virtuais e salas de bate papo/*chat*. Esses novos modos de comunicação são território fértil para a disseminação do e-WOM.

As mídias sociais fornecem uma plataforma para pesquisas de informação que é altamente "amigável" e tornou-se indispensável, pois, conforme estudos de Litvin et al. (2008) e Luo e Zhong (2015), o e-WOM é visto como uma fonte de informação confiável e imparcial, devido as fontes serem desconhecidas, na maioria das vezes. Gretzel e Yoo (2008) complementam que os leitores de avaliações sobre viagens veem os comentários postados por outros consumidores como superiores às informações divulgadas pelo estabelecimento. As autoras finalizam que os conteúdos gerados pelos usuários são considerados mais propensos a conter informações confiáveis e ricas em detalhes.

Ao facilitar a difusão dos comentários e o acesso às opiniões de outros consumidores, diversos *sites* e plataformas de opinião influenciaram o processo de procura de informação e as decisões de compra dos consumidores, em especial os turistas (Zhang, Qiang, & Yijun, 2010; Dickinger, 2011; Sparks & Browning, 2011; Mauri & Minazzi, 2013; Sparks et al., 2013; Luo & Zhong, 2015).

O'Connor (2008), Ye et al. (2011) e Duverger (2013) afirmam que os comentários *online* gerados por usuários têm uma influência significativa sobre as vendas. Por exemplo, o *feedback* (ou retorno) gerado pelos consumidores sobre a qualidade de um restaurante, ambiente e serviço está positivamente associado com a sua popularidade *online* (Zhang et al., 2010). Isso significa que, baseando-se na natureza do comentário (positivo ou negativo) a presença de um comentário *online* pode aumentar ou diminuir

as vendas (Mitchell & Khazanchi, 2010). Sparks e Browning (2011) também explicam que, embora as avaliações positivas possam apresentar descrições agradáveis ou romantizadas da experiência, o *feedback* negativo é mais provável de incluir descrições desagradáveis ou depreciativas. Mauri e Minazzi (2013) relatam que as intenções de efetivação de reservas nos MH aumentam no caso de prevalência de revisões positivas e diminuição no caso de comentários negativos.

Estudos anteriores confirmam o efeito das avaliações sobre a reserva, observando que os comentários favoráveis a respeito de um hotel aumentam a probabilidade de reservas e vendas de unidades habitacionais (UHs) (Duverger, 2013; Mauri & Minazzi, 2013; Vermeulen & Seegers, 2009; Ye et al., 2011). A exposição a um comentário *online* do hotel melhora a conscientização do estabelecimento, assim, aumentando a probabilidade de os consumidores considerarem reservar uma unidade habitacional nesse hotel (Vermeulen & Seegers, 2009). Kim, Lim e Brymer (2015) descobriram que uma gestão cuidadosa de comentários *online* negativos aumenta o desempenho do hotel. Ye et al. (2011) e Ogut e Tas (2012) relatam que os comentários positivos contribuem significativamente para o aumento das vendas *online* nos MH.

De acordo com Gomes (2011), os gestores hoteleiros devem ter em conta que os comentários, críticas e avaliações (revisões) *online* feitos por consumidores podem ser uma ferramenta útil para apoio também à decisão do meio de hospedagem (e não apenas para os leitores). Desta maneira, acrescentam os autores deste estudo que esta prática contribui para o aumento da taxa de ocupação e maximização da receita por UH disponível (*revenue per available room* - RevPAR). Assim, O'Connor (2010) conclui que a análise do *feedback* gerado pelos usuários pode ser utilizada pela gestão do meio de hospedagem tanto para aperfeiçoar seus produtos/serviços, quanto para saber qual é a reputação da empresa para com os consumidores.

Stringam e Gerdes (2010) afirmam que os comentários podem ser uma



ferramenta de apoio à decisão para definir os escassos recursos financeiros e humanos de pequenas e médias empresas. A gestão dos meios de hospedagem, caso não observe os comentários *online* do seu hotel, pode perder a oportunidade de aprender com os erros de serviço no passado. Além disso, diminuiu a possibilidade de criar uma relação de proximidade e confiança com os clientes insatisfeitos (Sparks & Browning, 2010; Kim, Kim, & Kim, 2009).

Neste mesmo sentido, Viglia, Minazzi e Buhalis (2016) explicam que o número de comentários que um MH possui nas plataformas de opiniões faz diferença quando os consumidores estão buscando informações, implicando na confiabilidade do hotel caso este tenha apenas uma pequena quantidade de avaliações. Os autores comentam sobre a importância da medição dos comentários gerados pelos usuários em mídias sociais e o aumento das vendas e da taxa de ocupação dos meios de hospedagem devido à relevância intrínseca da oferta do bem perecível (a UH). Por fim, sugerem que os gestores devem considerar a relação positiva entre o número de comentários *versus* a ocupação do MH, para investir em funcionários a fim de administrar os comentários com o intuito de aumentar a conscientização do hotel nesta área, especialmente quando o número de avaliações está abaixo da média do mercado hoteleiro.

Os comentários também possibilitam que a gestão possa identificar quais são as falhas de qualidade e de serviço realmente relevantes para os consumidores (*feedback* negativo) e, quais os produtos e áreas mais valorizados por estes (*feedback* positivo). Assim, o gestor pode identificar as categorias que influenciam a decisão de reserva tanto no próprio hotel, como na zona em que o hotel se encontra (Stringam & Gerdes, 2010; Litvin et al., 2008). Estes dados podem ser úteis para que o gestor possa utilizar de forma eficiente os recursos na decisão de realizar contratações, treinamentos ou novas instalações e equipamentos do meio de hospedagem (Stringam & Gerdes, 2010).

Dentre as boas práticas apontadas pela literatura está o monitoramento constante dos *sites* mais relevantes para prevenir o aparecimento de mensagens desonestas. Portanto, é importante confirmar que os usuários realmente estiveram hospedados no hotel. Os gestores também devem utilizar o seu direito de resposta, que é normalmente permitido e encorajado pela maioria dos *sites* de comentários (O'Connor, 2010; Litvin et al., 2008; Stringam & Gerdes, 2010). Desta forma podem responder aos comentários negativos e apresentar explicações, medidas tomadas para resolver o problema que gerou o comentário negativo e até oferecer algum tipo de compensação (Ex.: algum tipo de cortesia, *upgrade* de categoria de UH, nova estadia sem encargos, etc.) para os casos mais graves, assim, buscando fidelizar o cliente e melhorar sua reputação.

Para ilustrar os benefícios gerados pelos comentários e pelas mídias sociais descritos nos parágrafos anteriores, em uma investigação para avaliar o retorno sobre o investimento (*return on investimento* - ROI) utilizando um hotel na Grécia como estudo de caso, Buhalis e Mamalakis (2015) confirmaram que as mídias sociais podem gerar receitas para um hotel. Eles verificaram que muitas reservas de hospedagem são realizadas por meio de mensagens diretas na página da rede social Facebook do próprio hotel, evitando assim transações desnecessárias em *sites* de intermediários. Os resultados também demonstraram que a reputação e engajamento da marca aumentam o ROI não financeiro por meio da popularidade na página do Facebook do meio de hospedagem.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, de natureza qualitativa, tem como método utilizado para a sua realização o estudo de casos múltiplos, proposto por Yin (2001). Esta estratégia foi adotada em função desta pesquisa ter como objetivo analisar o impacto do conteúdo *online* gerado pelos usuários na gestão de onze meios de hospedagem e identificar as ações gerenciais tomadas por



estes gestores. Este estudo é de cunho descritivo e exploratório por ter como finalidade a elaboração de uma visão geral acerca de um fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre o mesmo (Gil, 1994).

Para atingir os objetivos deste artigo, a técnica de coleta de dados foi a aplicação de questionário autorrespondível via web, utilizando a ferramenta Google Docs ([www.docs.google.com](http://www.docs.google.com)). Dentre as vantagens do questionário web estão o custo praticamente nulo, a rapidez, a interatividade e a acessibilidade (Freitas, Janissek-Muniz, Baulac, & Moscarola, 2006).

A coleta de dados ocorreu entre os dias 02 e 26 de setembro de 2016. Neste período foi enviado um *link* com acesso ao questionário web para 15 gestores de meios de hospedagens via e-mail. A amostra foi escolhida por conveniência a partir da rede de contatos dos autores desta pesquisa. Destes, obteve-se 11 respostas válidas (73,3%).

O questionário foi estruturado em três blocos de questões. Inicialmente, o objetivo foi conhecer o impacto e a importância dos comentários gerados pelos usuários nas OTAs e mídias sociais na gestão do meio de hospedagem, na tomada de decisão dos gestores e o grau de importância das OTAs na taxa de ocupação do meio de hospedagem.

O segundo bloco de perguntas tinha como objetivo descobrir quais eram as ações gerenciais dos meios de hospedagem a partir dos comentários. Neste bloco foram elaboradas questões para descobrir o tempo de resposta dos meios de hospedagem aos comentários, quais atitudes gerenciais foram tomadas previamente à adesão do meio de hospedagem à OTA, as atitudes gerenciais tomadas em relação aos procedimentos e tarefas, à estrutura física; quais setores e cargos foram mais impactados pela adesão às OTAs.

O terceiro bloco de perguntas apresentava questões que tinham como objetivo caracterizar tanto o gestor/respondente quanto o meio de

hospedagem.

A análise de dados foi realizada utilizando técnicas qualitativas e quantitativas. Os dados qualitativos foram analisados utilizando-se a análise de conteúdo (Bardin, 2004) e os dados quantitativos foram analisados por meio da estatística descritiva. A tabela 1 sintetiza a descrição e a tipologia dos meios de hospedagem que contribuíram para esta pesquisa.

Tabela 1  
**Perfil da Amostra**

Nome	Localização	Tipo de Administração	Número de Funcionários	UHs	Escolaridade do Gestor Respondente
Hotel A	Foz do Iguaçu - PR	Rede Internacional	230	193	Ensino Superior
Resort B	Foz do Iguaçu - PR	Rede Internacional	310	311	Ensino Superior
Hotel C	Foz do Iguaçu - PR	Independente	70	124	Pós Graduação
Hostel D	Foz do Iguaçu - PR	Independente	4	12	Ensino Superior
Hotel E	Rio Grande - RS	Rede Nacional	88	226	Ensino Superior
Hotel F	Gramado - RS	Rede Nacional	84	96	Pós Graduação
Hotel G	Torres - RS	Rede Nacional	160	179	Ensino Superior
Hotel H	Porto Seguro - BA	Rede Nacional	38	104	Ensino Superior
Hotel I	Foz do Iguaçu - PR	Independente	198	224	Ensino Superior
Hotel J	Foz do Iguaçu - PR	Rede Nacional	105	198	Pós Graduação
Resort H	Foz do Iguaçu - PR	Rede Nacional	225	215	Pós Graduação

Nota: Autoria própria.

Importante mencionar que a tabela exposta apresenta uma amostra homogênea do perfil dos gestores respondentes, pois, independentemente do tipo de administração ou tamanho do meio de hospedagem, todos possuem no mínimo ensino superior.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para o desenvolvimento das análises, optou-se por seguir dois caminhos. Procurou-se compreender qual é o impacto (no sentido de **quanto**: alto ou baixo impacto) dos comentários e das OTAs na gestão dos MH. Além desta análise, este estudo apresenta quais foram as atitudes e ações gerenciais tomadas pela gestão dos MH em relação aos comentários



gerados pelos usuários. Portanto, procura-se descobrir **como** estes comentários impactam nos processos decisórios do MH.

Para compreender qual é o impacto dos comentários e das OTAs na Gestão dos Meios de Hospedagem, os gestores avaliaram em uma escala Likert (de 1 a 5 pontos) as perguntas apresentadas pela tabela 2.

Tabela 2

**Impacto e importância das OTAs e dos Comentários na Gestão dos MHs**

Pergunta	Média
Qual é o grau de importância da OTA para as reservas do Meio de Hospedagem?	4,5
A adesão à OTA impacta no aumento da taxa de ocupação do Meio de Hospedagem?	4,4
Qual é o grau de importância dos comentários dos usuários publicados na OTA e/ou TripAdvisor para a gestão do Meio de Hospedagem?	4,4
Qual o impacto gerado pela adoção às OTA na Gestão do Meio de Hospedagem?	4,3
Os comentários gerados pelos usuários na OTA e/ou TripAdvisor impactam na tomada de decisão na gestão do Meio de Hospedagem?	4,2
Média Geral	4,3

Nota. Fonte: Autoria própria.

De uma forma geral, as respostas apresentadas na tabela 2 evidenciam que as OTAs são importantes para as reservas (4,5) bem como para a gestão do MH (4,4). Os gestores também consideram que a adesão à OTA impacta na taxa de ocupação (4,4), concordando com os estudos de Ogut e Tas (2012) e Viglia, Minazzi e Buhalis (2016). Ainda, esta tabela vai de encontro com a afirmação de Vermeulen e Seegers (2009) e Kim et al. (2015) quando mencionam que os comentários gerados pelos usuários melhoram a conscientização do MH, pois a amostra da pesquisa apresenta média a 4,4 com relação ao grau de importância dos comentários e 4,2 com relação ao impacto que estes comentários causam na tomada de decisão.

Após, realizou-se uma análise destas mesmas questões em cada um dos meios de hospedagem pesquisados. Os dados da tabela 3 indicam que o impacto dos comentários é maior em um grupo de hotéis e menor em outro. Os grupos foram diferenciados de acordo com a média e desvio padrão: os MHs do Grupo A apresentam a Média Geral acima de 1 Desvio Padrão ( $A > 4,72$ ); os MHs do grupo B apresentam Média Geral entre um



desvio positivo e um desvio negativo ( $3,94 > B > 4,72$ ); por sua vez, o MH do Grupo C apresenta a Média Geral abaixo de 1 Desvio Padrão ( $C < 3,94$ ).

Tabela 3

**Impacto e importância das OTAs e dos Comentários em cada MH**

Meio de Hospedagem	Grau de Impacto gerado pela adoção à(s) OTA na Gestão do MH	Os CGU na OTA e/ou TripAdvisor impactam na tomada de decisão MH	Grau de importância da OTA para as reservas do MH	Grau de impacto da adesão à OTA no aumento da taxa de ocupação do MH	Grau de importância dos CGU publicados na OTA e/ou TripAdvisor para a Gestão do MH	Média Geral	Impacto Geral
Hotel I	5	5	5	5	5	5,0	Alto Impacto (Média > 4,72)
Hotel C	5	5	5	5	4	4,8	
Hotel G	5	3	5	5	5	4,6	Médio Impacto (Média > 3,94 e < 4,72)
Hostel D	4	5	4	4	5	4,4	
Resort B	4	5	4	4	5	4,4	
Resort H	4	5	4	4	5	4,4	
Hotel J	5	4	4	4	4	4,2	
Hotel A	5	3	5	5	3	4,2	
Hotel H	5	2	5	5	3	4,0	
Hotel E	4	4	4	4	4	4,0	Baixo Impacto (Média < 3,94)
Hotel F	1	5	4	3	5	3,6	
Média	4,27	4,18	4,45	4,36	4,36	4,33	
Desvio Padrão	1,19	1,08	0,52	0,67	0,81	0,39	

Nota. Fonte: Autoria própria.

Portanto, a tabela 3 indica que os comentários dos usuários e a adoção às OTAs pelos MHs impactam diferentemente a gestão de cada uma das organizações, oscilando entre baixo, médio e alto impacto.

A análise da tabela 4 (a seguir) observou se ocorreram alterações prévias à adesão à agência *online* ou OTA nos meios de hospedagem em cada um dos três grupos. Verificou-se que as alterações prévias à adesão às OTAs ocorreram principalmente em relação à estrutura física (75% dos MHs do grupo de médio impacto). Por sua vez, percebeu-se que as atitudes gerenciais prévias à adesão às OTAs foram maiores nos procedimentos



operacionais e tarefas: todos os meios de hospedagem dos grupos de alto e médio impacto.

Tabela 4

**Atitudes Tomadas Previamente à Adesão à Agência de Viagem Online**

Grupo de Meio de Hospedagem	Foram tomadas atitudes gerenciais previamente em relação à estrutura física do MH?		Foram tomadas atitudes gerenciais previamente em relação aos procedimentos operacionais e tarefas do MH?	
	Sim	Não	Sim	Não
Alto Impacto	0% (n = 0)	100% (n = 2)	100% (n = 2)	0% (n = 0)
Médio Impacto	25% (n = 2)	75% (n = 6)	100% (n = 8)	0% (n = 0)
Baixo Impacto	0% (n = 0)	100% (n = 1)	0% (n = 0)	100% (n = 1)

Nota. Fonte: Autoria própria.

A tabela 5 descreve quais foram as atitudes gerenciais tomadas previamente à Adesão à Agência de Viagem Online.

Os resultados apresentados mostram que, embora sejam percebidas algumas diferenças nas respostas dos gestores, existem complementaridades nas ações gerenciais.

Tabela 5

**Descrição das Atitudes Tomadas Previamente à Adesão à Agência de Viagem Online**

Impacto Geral	Meio de Hospedagem	Atitudes Gerenciais tomadas previamente a adoção das OTAs: estrutura física do MH	Atitudes Gerenciais previamente a adoção das OTAs: operações e tarefas do MH
Alto Impacto	Hotel I	Nenhuma	Nenhuma
	Hotel C	Nenhuma	Lançamentos de tarifários, disponibilidades e Reservas. Envio de fotos e descrição do MH
Médio Impacto	Hotel G	Revista a Identidade Visual das UHs e Externa do MH	Treinamentos nas equipes de vendas, reservas e recepção
	Hostel D	Nenhuma	Controle de retorno de reservas
	Resort B	Nenhuma	Alterações nos processos de reservas e pagamentos
	Resort H	Nenhuma	Criação dos processos de carregamento de disponibilidade e tarifários
	Hotel J	Nenhuma	Treinamentos na equipe
	Hotel A	Nenhuma	Mudanças de Políticas
	Hotel H	Melhorias na Infraestrutura	Treinamentos na equipe
Hotel E	Nenhuma	Adaptações específicas ao sistema de	

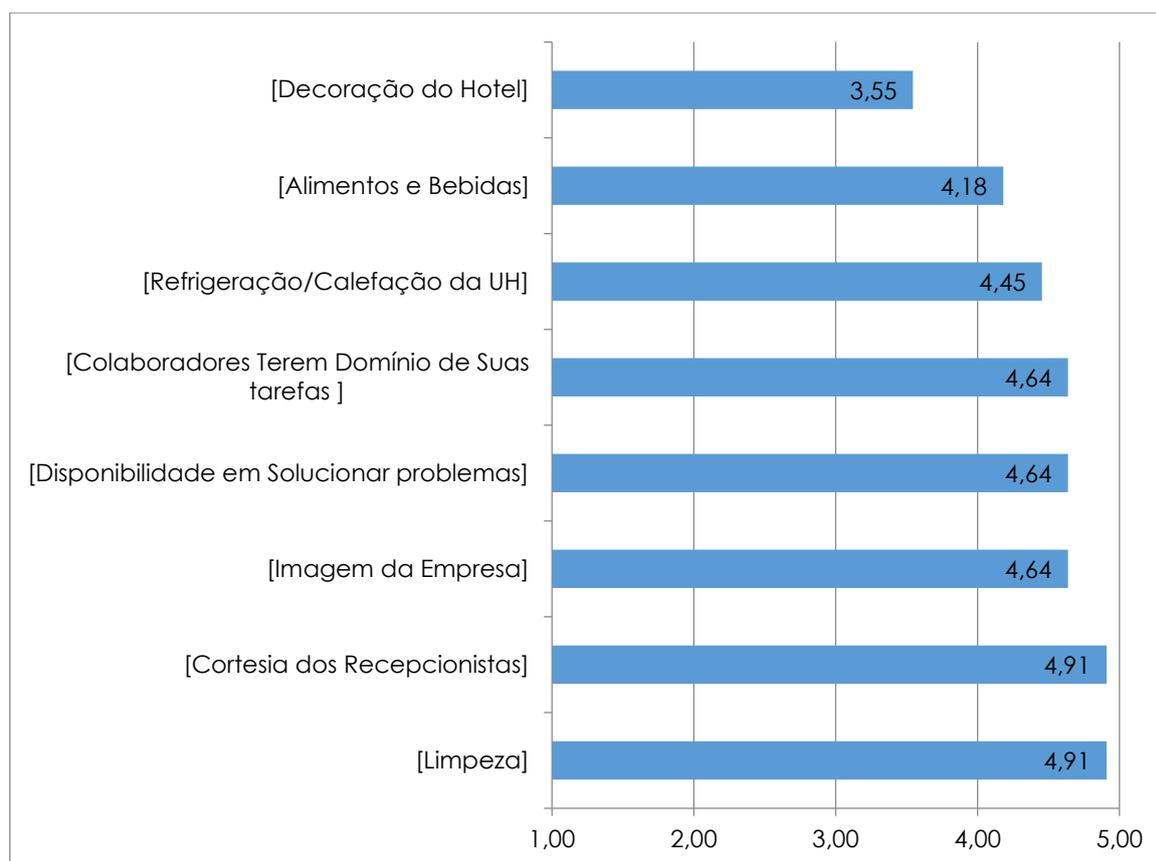


			cada agência, mas mantendo a paridade tarifária
Baixo Impacto	Hotel F	Nenhuma	Nenhuma

Nota. Fonte: Autoria própria.

Ao relacionar estas respostas, verifica-se uma espécie de fluxo de ações gerenciais que são tomadas para que o MH possa aderir às OTAs. Inicialmente, ações para melhorias na infraestrutura do MH quando necessárias; após, o envio de fotos e descrição do MH para a OTA; posteriormente, adaptações nos sistemas específicos de cada OTA e alterações nos processos de vendas, reservas e recepção; por último, treinamentos nas equipes.

Na figura 1 apresenta-se o grau de importância atribuído às categorias de comentários (de 1 a 5, sendo que 5 maior importância 1 menor importância) para as categorias que variavam desde conhecimento das tarefas específicas por parte dos funcionários, a cortesia dos recepcionistas, a calefação, os alimentos e bebidas até a limpeza do meio de hospedagem.



**Figura 1.** Grau de importância das Categorias de Comentários.

Fonte: Autoria própria.

Observa-se que, com exceção da categoria Decoração do Hotel, todas as demais obtiveram um alto grau de importância, destacando as categorias de Limpeza (4,91) e Cortesia dos Recepcionistas (4,91).

Em outro questionamento, verificou-se que todos os MHs tomam atitudes gerenciais em relação aos comentários publicados pelos hóspedes na OTA e/ou TripAdvisor em relação à estrutura física e operações/tarefas. De uma forma geral, estas respostas exemplificam e confirmam a importância percebida pelos gestores dos meios de hospedagem sobre os comentários dos usuários, corroborando com Gomes (2011) e Stringam e Gerdes (2010). A tabela 6 sintetiza as respostas dos gestores.

Tabela 6

**Atitudes Gerenciais tomadas em relação aos comentários gerados sobre a estrutura física e operações/tarefas.**

Impacto Geral	Meio de Hospedagem	Atitudes Gerenciais tomadas sobre os comentários de hóspedes publicados na OTA e/ou	Atitudes Gerenciais tomadas sobre os comentários de hóspedes publicados na OTA e/ou
---------------	--------------------	---	---



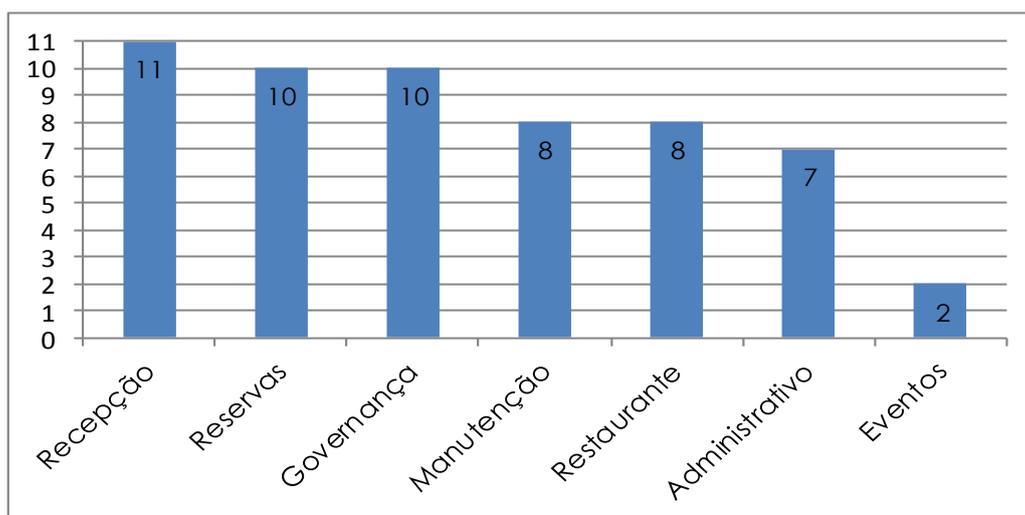
		<b>TripAdvisor em relação à estrutura física do MH</b>	<b>TripAdvisor em relação às operações e tarefas do MH</b>
Alto Impacto	Hotel I	Os comentários são repassados aos departamentos responsáveis.	
	Hotel C	Reparos, análises das situações e respostas cordiais.	Análise da situação dos casos sempre analisando o que pode ser feito, procurando amenizar de uma forma ágil e satisfatória.
Médio Impacto	Hotel G	Retorno agradecendo seus comentários e análise de pertinência quanto aos requisitos do produto e clientes.	
	Hostel D	Tentamos resolver a situação comentada pelo hóspede.	Reuniões e considerações como <i>staff</i> .
	Resort B	São traçadas estratégias de melhorias a partir da percepção dos hóspedes.	
	Resort H	Todos os comentários são analisados pelo Gerente Geral da unidade, que avalia a necessidade de alterações.	
	Hotel J	Inicialmente verificamos a veracidade de cada um dos comentários. Após, repassamos para o responsável do setor envolvido. Os comentários servem de auditoria gratuita.	
	Hotel A	Mudança de políticas.	Tipo de cama, maior disponibilidade de <i>twin</i> .
	Hotel H	Conferir a veracidade e responder aonde é possível.	Todas as reclamações são analisadas. Reuniões com os colaboradores para não acontecer mais o problema.
	Hotel E	Sempre analisamos caso a caso para tomar ou não uma atitude. Sempre agradecemos as manifestações, sejam quais forem.	
Baixo Impacto	Hotel F	Geram análise da informação recebida e levantamento do grau de aplicabilidade desta para gerar ou não ação.	São analisados os comentários e, conforme a pertinência, abrimos ação de imediato de adequação.

Nota. Fonte: Autoria própria.

Observa-se que em seis meios de hospedagem as ações são idênticas tanto para os comentários sobre infraestrutura quanto para as operações e tarefas. A partir da tabela 6 é possível observar que os gestores inicialmente analisam o conteúdo e a veracidade do comentário; após, realizam uma reunião ou fornecem um *feedback* para os funcionários; e, por último, elaboram uma resposta para o comentário. Assim, confirma-se a abordagem de O'Connor (2010), Litvin et al., (2008) e Stringam e Gerdes (2010) quando explicam a respeito do direito de resposta, solidificando uma relação com o consumidor ao manifestar esclarecimentos ou lamentando algum eventual fato negativo. Importante destacar que alguns gestores se preocupam inicialmente com o treinamento dos funcionários, pois conforme Stringam e Gerdes (2010), a equipe precisa estar preparada para oferecer um serviço de qualidade de acordo com as buscas do cliente. Ações em

relação à infraestrutura também são tomadas, como um maior número de UHs com camas separadas (exemplo do Hotel A).

Os respondentes informaram também quais foram os setores mais impactados pela adesão às OTAs. De acordo com a figura 2, observa-se que Recepção (100%), Reservas e Governança (90,9%), Manutenção e Restaurante (72,7%) foram os setores mais impactados.



**Figura 2.** Setores mais impactados pelos comentários gerados pelos usuários.  
Fonte: Autoria própria.

Quanto às adaptações e alterações realizadas nos setores considerados mais impactados pelos comentários dos usuários, a pesquisa expõe os exemplos fornecidos. Nos setores de **Reservas** e **Recepção** foram citados exemplos como: tornar mais ágil o procedimento de recepção; a modernização dos procedimentos operacionais e do sistema de reservas; a contratação de um funcionário específico para realizar controles de reservas de OTAs; e, a adoção de novas formas de pagamentos. No setor de **Manutenção**, um gestor citou um exemplo pontual sobre a troca de duchas: *“havíamos trocado todas as nossas duchas para as duchas econômicas. Porém, com as reclamações dos hóspedes nas OTAs e no TripAdvisor, retiramos todas as duchas econômicas e voltamos a instalar as duchas convencionais”*.

No questionário, procurou-se descobrir quais cargos foram mais impactados pela adesão dos MH às OTAs. As respostas indicaram que os cargos cujas tarefas estão relacionadas às reservas (54,5% dos meios de hospedagem) e à recepção (45,4%) são os mais citados. Além destes cargos, também foram citados pelos respondentes os cargos de Gerente de Hospedagem, Gerente de Manutenção, Governanta Executiva, Analista Financeiro, Chefe de Recepção e Supervisão Comercial. Portanto, verifica-se que não apenas os cargos do nível operacional são impactados, mas, também os cargos do nível tático e estratégico (de gerência/chefia responsáveis por estes setores).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa analisou o impacto do conteúdo gerado pelos usuários na gestão dos meios de hospedagem e de que forma este conteúdo impacta nas ações gerenciais dos meios de hospedagem pesquisados.

Uma das principais conclusões deste estudo é que: (i) os gestores percebem que a adesão às agências de viagens *online* impacta na Gestão do Meio de Hospedagem; (ii) os comentários gerados pelos usuários na OTA e/ou TripAdvisor impactam na tomada de decisão na gestão do Meio de Hospedagem; (iii) as OTAs têm alto grau de importância para as reservas do Meio de Hospedagem; (iv) a adesão à OTA impacta no aumento da taxa de ocupação do Meio de Hospedagem; (v) os comentários dos usuários publicados na OTA e/ou TripAdvisor tem alto grau de importância para a gestão do Meio de Hospedagem. Além disto, constatou-se que estas afirmativas são percebidas de forma distinta os entre os meios de hospedagem, em alto, médio e baixo impacto.

Notou-se que os setores do *front office* (como recepção e reservas) foram citados com mais frequência por serem os setores que mais têm contato com os hóspedes. Porém, com os dados desta pesquisa é possível afirmar que os setores do MH que trabalham no *back office* também

necessitam de treinamentos prévios, pois os comentários gerados pelos usuários abrangem a organização como um todo.

A adesão de OTAs trouxe diversas mudanças nos meios de hospedagem, desde novas tarefas, necessidades de treinamentos, adaptações, inovações em sistemas tecnológicos, formas de pagamentos, entre outras. Enfim, ao aderir, não se altera apenas as tarefas e operações dos setores de recepção e reserva, mas de toda a organização. Nesse sentido, o impacto ocorre em praticamente todos os setores (hospedagem, manutenção, marketing, alimentos e bebidas, eventos, governança). Portanto, este estudo endossa o aporte teórico, principalmente no que tange à seriedade com que deve ser tratado o comentário deixado por quem usufruiu do produto e/ou serviço, impactando toda a cadeia de gestão, seja da maior à menor função profissional (cada qual com sua essencialidade dentro da organização). A partir desta conclusão, indaga-se para futuras pesquisas descobrir a periodicidade de realização de treinamentos para atualizar os funcionários das alterações frequentes do perfil do consumidor, bem como de verificação da necessidade de criação de eventuais cargos ainda inexistentes no estabelecimento (um profissional que se ocupe especificamente em monitorar e interagir nas mídias sociais do MH, como gestor de conteúdo, analista de métricas, *planner* digital, coordenador de mídias, por exemplo) para que assim aumente a capacidade de análise e compreensão da organização para atender às constantes e diferentes necessidades apontadas pelos consumidores, seguindo assim um fluxo ininterrupto na busca pela oferta do melhor produto e serviço.

As conclusões desta pesquisa permitem destacar dois tipos de implicações: teóricas e gerenciais. Sob a perspectiva teórica, pode-se afirmar que as mídias sociais e agências de viagens *online* impactam, de diferentes níveis, nos meios de hospedagem, podendo ser citados a reputação, a confiabilidade, o aumento da taxa de ocupação e das vendas. Sob o ponto de vista gerencial, os resultados descrevem sugestões

práticas para os meios de hospedagem que ainda não utilizam mídias sociais e agências de viagens *online*, indicando possíveis ações gerenciais a serem tomadas previamente à adesão e também em como gerir os comentários dos usuários.

Uma das limitações do método utilizado nesta pesquisa é a impossibilidade de generalização dos resultados. Além disso, este estudo não realiza a triangulação entre as respostas dos gestores com os comentários gerados pelos usuários. Assim, como sugestão de continuidade de nova pesquisa, indica-se um estudo que descubra o impacto dos comentários gerados pelos usuários utilizando entrevista em profundidade com os gestores dos MH, confrontando com o conteúdo gerado no TripAdvisor do mesmo estabelecimento. Outra sugestão de estudo é a replicação deste questionário em outros meios de hospedagem, com a utilização da pesquisa *survey*, ampliando a amostra da pesquisa. Os resultados destas sugestões podem avançar as descobertas sobre o impacto dos comentários na gestão dos meios de hospedagem.

## REFERÊNCIAS

- Andrade, C. de A. (2014). *“boca-a-boca” eletrônico positivo: motivos que influenciam sua prática nas redes sociais*. 68 f. Monografia (Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Rio Grande do Norte, Brasil.
- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Boaria, F. (2013). *O E-commerce nos Meios de Hospedagem: principais ferramentas utilizadas pelas redes hoteleiras no Brasil*. 193 f. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria). Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, Santa Catarina, Brasil.
- Buhalis, D. & Mamalakis, E. (February, 2015). Social Media Return on Investment and Performance Evaluation in the Hotel Industry Context. *Proceedings of the Information and Communication Technologies in Tourism Conference*, Lugano, Switzerland, 241-253.
- Buttle, F. (1998). Word of mouth: understanding and managing referral marketing, *Journal of Strategic Marketing*, 6(3), 241-254.
- Cheung, C. M. & Thadani, D. R. (2012). The impact of electronic word-of-mouth communication: a literature analysis and integrative model. *Decision Support*



- Systems*, 54 (1), 461-470.
- Duverger, P. (2013). Curvilinear effects of user-generated content on hotels' market share a dynamic panel-data analysis. *Journal Travel Research*, 52(4), 465-478.
- Freitas, H., Janissek-Muniz, R., Baulac, Y. & Moscarola, J. (2006). *Pesquisa via web: Reinventando o papel e a ideia de pesquisa*. Porto Alegre: Sphinx.
- Gil, A. C. (1994). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 4 ed. São Paulo, Atlas.
- Gomes, R. M. P. (2011). *Tecnologias Web 2.0: O caso de Pequenos e Médios Hotéis no distrito de Lisboa*. 40 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais). Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Gretzel, U. & Yoo, K. H. (2008). Use and impact of *online* travel reviews. *Information and Communication Technologies in Tourism*, 2(1), 35-46.
- Kim, T., Kim, G. W. & Kim, H. B. (2009). The effects of perceived justice on recovery satisfaction, trust, word-of mouth, and revisit intention in upscale hotels, *Tourism Management*, 30, 51-62
- Kim, W. G., Lim, H. & Brymer, R. A. (2015). The effectiveness of managing social media on hotel performance. *International Journal Hospitality Management*, 44, 165-171.
- Lee, C. H., & Cranage, D. A. (2014). Toward understanding consumer processing of negative *online* word-of-mouth communication: the roles of opinion consensus and organizational response strategies. *Journal Hospitality Tourism Research*, 38, 330-360.
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E. & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29, 458-468.
- Liu, Z. & Park, S. (2015). What makes a useful *online* review? Implication for travel product websites. *Tourism Management*, 47, 140-151.
- Luo, Q. & Zhong, D. (2015). Using social network analysis to explain communication characteristics of travel-related electronic word-of-mouth on social networking sites. *Tourism Management*, 46, 274-282.
- Mauri, A. G. & Minazzi, R. (2013). Web reviews influence on expectations and purchasing intentions of hotel potential customers. *International Journal Hospitality Management*, 34, 99-107.
- Mitchell, A. & Khazanchi, D. (2010). The importance of BUZZ. *Marketing Research*, 22(2), 20-25.
- O'Connor, P. (2008). User-generated content and travel: a case study on TripAdvisor.com. In: O'Connor, P., Höpken, W. & Gretzel, U. (Eds.), *Proceedings of the Information and Communication Technologies in Tourism*, 2008. Springer Verlag, Vienna, Austria.



- O'Connor, P. (2010). Managing a hotel's Image on Trip Advisor, *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 19(7), 754-772.
- Ogut, H. & Tas, B. K. O. (2012). The influence of *Internet* customer reviews on *online* sales and prices in hotel industry. *The Service Industries Journal*, 32(2), 197-214.
- Papathanassis, A. & Knolle, F. (2011). Exploring the adoption and processing of *online* holiday reviews: a grounded theory approach. *Tourism Management*, 32(2), 215-224.
- Rong, J., Vu, H. Q., Law, R. & Li, G. (2012). A behavioral analysis of web sharers and browsers in Hong Kong using targeted association rule mining. *Tourism Management*, 33, 731-740.
- Sparks, B. A. & Browning, V. (2010). Complaining in Cyberspace: The Motives and forms of hotel guests Complaints *Online*, *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 19(7), 797-818.
- Sparks, B. & Browning, V. (2011). The impact of *online* reviews on hotel booking intentions and perception of trust. *Tourism Management*, 32(6), 1310-1323.
- Sparks, B., Perkins, H. & Buckley, R. (2013). *Online* travel reviews as persuasive communication: the effects of content type, source, and certification logos on consumer behavior. *Tourism Management*, 39, 1-9.
- Stern, B. (1994). A revised model for advertising: multiple dimensions of the source, the message, and the recipient. *Journal of Advertising*, 23(2) 5-16.
- Stringam, B. B. & Gerdes Jr, J. (2010). An analysis of Word-of-Mouse Ratings and Guests Comments of *Online* Hotel Distribution Sites. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(7) 773-790.
- Terra, C. F. (2011). *Usuário-mídia: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais*. 217 f. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- TripAdvisor.com (2018). Media Center (2018, 29 de setembro). Recuperado de <https://tripadvisor.mediaroom.com/US-about-us>
- Vermeulen, I. E. & Seegers, D. (2009). Tried and tested: the impact of *online* hotel reviews on consumer consideration. *Tourism Management*, 30(1), 123-127.
- Viglia, G.; Minazzi, R. & Buhalis, D. (2016). The influence of e-word-of-mouth on hotel occupancy rate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 2035-2051.
- Xie, K. L., Zhang, Z. & Ziqiong, Z. (2014). The business value of *online* consumer reviews and management response to hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 1-12.
- Ye, Q., Law, R., Gu, B. & Chen, W. (2011). The influence of user-generated content on traveler behavior: an empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel *online* bookings. *Computers in Human Behavior*, 27(2), 634-639.



Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookmann.

Zhang, Z., Qiang, Y. & Yijun, L. (2010). The impact of e-word-of-mouth on the *online* popularity of restaurants: a comparison of consumer reviews and editor reviews. *International Journal Hospitality Management*. 29, 694-700.

