

***Relatório de Estágio no Novotel Barcelona City:
Importância da gestão de reclamações na hotelaria***

Carlos Augusto da Silva Mota

2022-2023



***Relatório de Estágio no Novotel Barcelona City:
Importância da gestão de reclamações na hotelaria***

Carlos Augusto da Silva Mota

Relatório de estágio apresentado à Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Politécnico de Leiria para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira, sob a orientação científica da professora Doutora Ana Sofia da Costa Viana e da professora Doutora Ana Elisa Sousa.

2022-2023

Relatório de Estágio no Novotel Barcelona City: Importância da gestão de reclamações na hotelaria

Copyright ©[Carlos Mota], Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Politécnico de Leiria

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este relatório de estágio através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

“Menys és més”

Sonia Gil-Gibernau

Resumo

O presente relatório surge no âmbito do segundo ano letivo do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, em Peniche, após a escolha da opção de estágio curricular. Este decorreu entre o primeiro de Setembro de 2022 e o final de Maio de 2023, nas instalações do hotel Novotel Barcelona City, em Barcelona. Composto por atividades em departamentos não-operacionais, como Direção, Qualidade e *Revenue Management*. O principal objetivo desta formação em contexto profissional de trabalho foi complementar as componentes académicas adquiridas durante o período letivo transato, através da integração numa unidade hoteleira que proporcione o desenvolvimento profissional e que possibilite a aplicação das competências teóricas adquiridas. No hotel Novotel Barcelona City, foram desempenhadas tarefas organizacionais e de coordenação logística, assim como relações públicas. Neste sentido, são apresentadas as tarefas desempenhadas e as limitações sentidas no decorrer desta experiência. De acordo com as funções desempenhadas durante o estágio, resultou a sugestão das orientadoras científicas, em aprofundar a importância da gestão de reclamações. Assim, expõe-se a revisão de literatura de conceitos como a qualidade, a qualidade no serviço, reclamações, e a importância da sua gestão.

Palavras-chave: Qualidade, Qualidade de Serviço, Reclamações *online*, Gestão de Reclamações na Hotelaria

Abstract

This report is part of the second academic year of the Master's Degree in Hotel Management, at the Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, in Peniche, after choosing the curricular internship option. The curricular internship took place between the first of September 2022 and the end of May 2023, on the premises of the Novotel Barcelona City hotel in Barcelona. It consisted of activities in non-operational departments such as Management, Quality and Revenue Management. The objective of this training, in a working professional context, was to complement the academic components acquired during the previous academic period, through the integration in a hospitality facility that would allow for professional development and enable the application of the theoretical skills acquired. At the Novotel Barcelona City hotel, organizational and logistical coordination tasks were performed, as well as public relations. In this sense, the tasks performed and the limitations felt during this experience are presented. According to the functions performed during the internship, the suggestion of the scientific advisor resulted in deepening the importance of complaints management. As thus, the literature review covers concepts such as quality, quality in service, complaints, and the importance of their management is exposed.

Key-Words: Quality, Quality of Service, Online Complaints, Complaints Management in Hospitality

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice de Figuras

Figura 1 – Marcas do Grupo Accor	3
Figura 2 – Avinguda Diagonal, 197-199.....	8
Figura 3 – Localização do Hotel.....	9
Figura 4 – Tipos de viajantes	11
Figura 5 – Organograma estrutural.....	15
Figura 6 – Organograma funcional.....	16
Figura 7 – Exemplo de resposta própria a comentários públicos	18
Figura 8 – Passe de Acesso á IBTM World.....	21

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição da marca Novotel por País	4
Gráfico 2 – Distribuição da marca Novotel por Região	5
Gráfico 3– Número de turistas internacionais mensais	11

Lista de Siglas

CompSet – Competitive Set

DIEH – Direção Internacional de Empresas Hoteleiras

F&B – Food and Beverages

GRM – Guest Relations Manager

HOD – Head of Department

ISO – International Organization for Standardization

MOD – Manager on Duty

NDA – Non-Disclosure Agreement

NPS – *Net Promoter Score*

TI – Tecnologias de Informação

UB – Universidad de Barcelona

WOM – Word of Mouth

Índice

RESUMO	I
ABSTRACT	II
ÍNDICE DE FIGURAS	IV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	V
LISTA DE SIGLAS	VI
ÍNDICE	VII
INTRODUÇÃO	1
1. GRUPO ACCOR	2
1.1. HISTÓRIA DO GRUPO ACCOR	2
1.2. NOVOTEL	3
1.3. ALL – ACCOR LIVE LIMITLESS	5
2. NOVOTEL BARCELONA CITY	7
2.1. DISTRITO “EL PARC I LLACUNA DEL POBLENOU”	7
2.2. ACCORINVEST	9
2.3. SERVIÇOS	10
2.4. ANÁLISE DE MERCADO	10
2.5. PRINCIPAIS CONCORRENTES	12
2.5.1. SB HOTEL GLOW	12
2.5.2. FOUR POINTS BY SHERATON BARCELONA DIAGONAL	12
2.5.3. OCCIDENTAL ATENEA MAR	13
2.5.4. HOTEL ILUNION BARCELONA	13
2.5.5. MELIÁ BARCELONA SKY	13
2.6. SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL	14
2.7. ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL	14
3. ANÁLISE DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	17
3.1. AÇÕES DESIGNADAS	17
3.2. AÇÕES DE RESTRUTURAÇÃO	19
3.3. AÇÕES COMPLEMENTARES	20
3.4. APRECIÇÃO CRÍTICA	21
4. IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECLAMAÇÕES NA HOTELARIA	23
4.1. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	23
4.2. REVISÃO DA LITERATURA	23
4.2.1. CONCEITO DE QUALIDADE	25
4.2.2. CONCEITO DE RECLAMAÇÕES	26
4.2.3. GESTÃO DE RECLAMAÇÕES NA HOTELARIA	27
4.3. DESAFIO PROPOSTO	28
5. CONCLUSÃO	30
5.1. PRINCIPAIS CONCLUSÕES	30

5.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	32
BIBLIOGRAFIA	33
ANEXOS.....	I

Introdução

Para a concretização do plano curricular do segundo ano do mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, em Peniche, foi selecionada a opção de estágio curricular. Este teve como objetivo complementar as componentes de formação académicas e desenvolver os conhecimentos profissionais anteriormente adquiridos. Pretendeu-se também desenvolver capacidades e aptitudes de gestão, em contacto direto com esta nova realidade hoteleira. Este estágio curricular foi realizado na empresa AccorInvest Spain, no hotel Novotel Barcelona City, sito na *Avinguda Diagonal*, 201, distrito de *El Poble Nou*, em Barcelona, Espanha. Onde, entre o primeiro de Setembro de 2022 e o trigésimo dia de Abril do ano de 2023 foram concluídas as 1620 horas curricular e contratualmente estabelecidas. No âmbito da sua realização a maioritariamente das ações e atividades foram desempenhadas em departamentos não-operacionais, na perspetiva de direção, através de apoio logístico e administrativo. De salientar que a diretora geral, Sonia Gil-Gibernau, providenciou um ambiente profissional extremamente desafiante, onde a autonomia, determinação e a criatividade foram pilares estruturais, sempre sob o lema “Menos é mais”.

O relatório apresentado encontra-se dividido em cinco capítulos. O primeiro, diz respeito à cadeia hoteleira Accor, a sua história, características e portfolio com enfoque na marca Novotel, assim como o seu programa de fidelização. O segundo capítulo é referente à entidade acolhedora, a envolvente geográfica e empresarial, uma breve descrição e a apresentação da sua estrutura organizacional. No terceiro capítulo é feita uma análise e apreciação crítica das atividades desempenhadas. O quarto aborda a temática em estudo, a importância da gestão de reclamações online. Neste, é identificado o problema de investigação, realizada a revisão da literatura e é apresentado o desafio proposto. No quinto e último, são apresentadas as principais conclusões e as limitações ao estudo.

1. Grupo Accor

Este capítulo introduz o Accor Hotel Group, uma das maiores empresas hoteleiras do mundo, a marca Novotel e o seu programa de fidelidade. Serão abordados tópicos como a história da empresa, missão e valores, bem como as marcas pertencentes ao grupo. Atualmente grupo Accor possui mais de 5.100 hotéis em mais de 110 países, dispõe de uma ampla variedade de marcas, desde hotéis económicos a resorts de luxo. A empresa continua a crescer e inovar, com um forte compromisso em sustentabilidade e na responsabilidade social corporativa. Os hotéis Accor são reconhecidos pela sua qualidade, conforto e atendimento de excelência ao cliente, entre viajantes de negócios, lazer e famílias.

1.1. História do grupo Accor

O grupo Accor é uma das maiores empresas hoteleiras do mundo, com sede em Issy-les-Moulineaux, França. A história da empresa remonta a 1967, quando o grupo foi fundado por Paul Dubrule e Gérard Péliçon, com o objetivo de criar uma rede de hotéis de médio porte. Desde então, o grupo cresceu e expandiu-se para se tornar uma das principais referências da indústria hoteleira. Nos anos 80, a Accor iniciou sua expansão internacional, adquirindo e criando várias marcas de hotéis, incluindo a marca Novotel em 1980. Na década de 1990, o grupo lançou o programa de fidelidade de hóspedes ALL – Accor Live Limitless (anteriormente conhecido como Le Club AccorHotels). Com o passar dos anos, cresceu rapidamente e expandiu sua presença no mercado global através da aquisição de outras empresas hoteleiras, como a Sofitel e a Novotel. A Accor possui um vasto leque de marcas no seu portfólio, incluindo hotéis de luxo, resorts, hotéis económicos e apart-hotéis. De acordo com a informação disponível no site oficial da Accor (Accor, 2021), a empresa possui 39 marcas hoteleiras. No entanto, é importante salientar que certas marcas variam em função do país ou região. Cada marca tem sua própria identidade e estilo, mas todas compartilham o compromisso da Accor com a excelência no atendimento ao cliente e a criação de experiências memoráveis para os seus hóspedes.



Figura 1 – Marcas do Grupo Accor

Fonte: [Accor \(2021\)](#)

1.2. Novotel

A marca Novotel apresenta quatro valores, Relaxado, Animado, Confortável e Energizado. A marca acredita que é importante deixar espaço para uma vida lenta e que os seus hotéis convidam os viajantes a negócios a descansar, ao mesmo tempo em que incentivam as famílias a aproveitar tempo de qualidade juntos. Os destinos do Novotel pretendem oferecer aos viajantes a oportunidade de estarem ligados enquanto aproveitam para relaxar, esforçando-se para criar um ambiente acolhedor e inclusivo para todos os seus hóspedes.

A missão da marca Novotel é oferecer aos seus hóspedes uma estadia agradável e memorável, num ambiente acolhedor e familiar, aliado a um serviço de qualidade e tecnologia de ponta. Dedicados às necessidades dos seus hóspedes, providenciam serviços personalizados e inovadores que tentam ir de encontro às expectativas dos viajantes de negócios e lazer. A marca Novotel tem um forte compromisso com a sustentabilidade e está empenhada em minimizar o seu impacto ambiental. A visão da marca Novotel é ser reconhecida como uma referência na indústria hoteleira, inovadora, com uma visão de liderança em sustentabilidade e responsabilidade social, com a adoção de práticas responsáveis e conscientes em relação ao meio-ambiente, assim como com a comunidade envolvente e com os seus colaboradores. Através de uma postura amigável e acessível, pretende criar um ambiente inclusivo e acolhedor, independentemente de origem, raça ou preferências pessoais. A missão da marca Novotel é

proporcionar uma estadia agradável e satisfatória, oferecendo um serviço personalizado, com tecnologia de ponta e um ambiente acolhedor.

A marca Novotel possui uma distribuição global de hotéis, presente em várias regiões do mundo, incluindo América do Norte, Central e Caraíbas, América do Sul, Europa do Norte, Europa do Sul, Índia, Oriente Médio e África, China, Sudeste Asiático e Pacífico.

Esta ampla presença reflete a estratégia da marca em locais estratégicos, atendendo a uma variedade de viajantes e necessidades específicas de cada região. Essa distribuição diversificada contribui para a consolidação do Novotel como uma das principais marcas de referências no sector hoteleiro internacional.

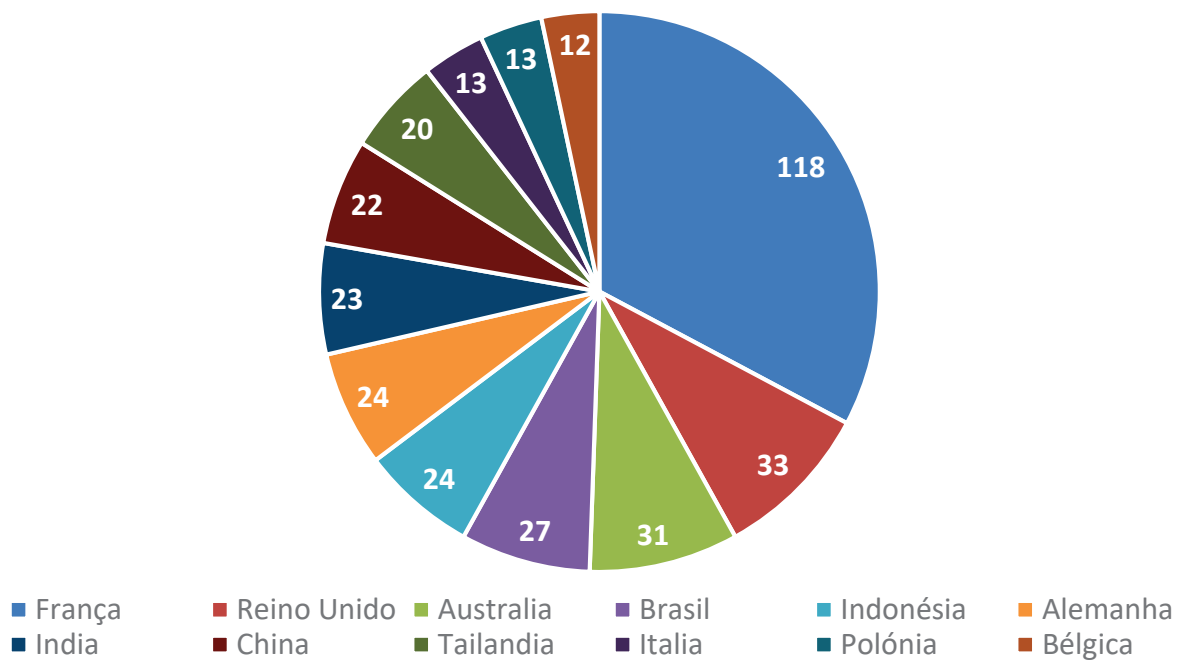


Gráfico 1 – Distribuição da marca Novotel por País

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a informações apresentada no *website* do grupo Accor, a marca Novotel possui atualmente 554 hotéis, distribuídos em 76 países e divididos em 8 regiões (fig. 2), com um total de 109.382 quartos debaixo desta marca. Adicionalmente apresenta planos de desenvolvimento de 167 hotéis, que totalizam 32.443 novos quartos.

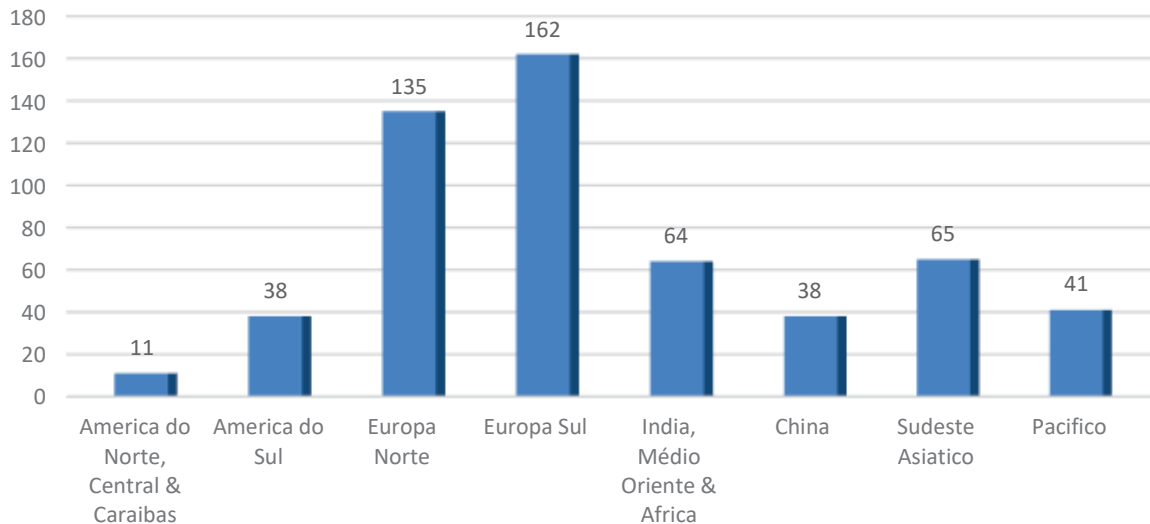


Gráfico 2 – Distribuição da marca Novotel por Região

Fonte: Elaboração própria

Esses números demonstram o crescimento e a abrangência global do grupo Accor, evidenciando sua posição de destaque na indústria hoteleira. A expansão contínua da marca Novotel é um reflexo do compromisso do grupo Accor em atender às necessidades dos viajantes e oferecer opções de hospedagem nos diversos mercados. De mencionar que em Espanha existem 6 hotéis da marca Novotel em Portugal apenas 3.

1.3. ALL – Accor Live Limitless

O programa de fidelidade da Accor, denominado ALL (Accor Live Limitless), foi lançado em 2020 e tem como objetivo recompensar os clientes frequentes da rede de hotéis do grupo Accor. Este programa oferece vantagens exclusivas, como descontos em estadias, upgrade de categorias de unidades de alojamento, acesso a experiências exclusivas e a serviços personalizados. De acordo com o site oficial da Accor (Accor, 2021), o programa ALL está dividido em quatro níveis, o número de pontos acumulados pelos membros: Classic, Silver, Gold e Platinum, cada nível oferece vantagens específicas. Para participar do programa, basta registrar-se no site para começar a acumular pontos. Os pontos são obtidos através de estadias e estes podem ser trocados por uma variedade de recompensas como, noites gratuitas, oferta de serviços de spa, desconto em restaurantes e experiências exclusivas. Os membros têm também

acesso a benefícios exclusivos, como *check-in* antecipado e *check-out* tardio, *upgrade* de categoria de unidade de alojamento, acesso a *lounges* e salas VIP. Assim como descontos e benefícios em empresas parcerias de diversos sectores. Adicionalmente, o programa oferece uma plataforma de entretenimento digital, com acesso a conteúdos exclusivos e eventos ao vivo.

O programa ALL também tem um forte compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade social, que incentiva os seus membros a participarem em ações de caridade e de conservação ambiental. Uma das novidades do programa ALL, para além de poder usar os pontos em reservas em hotéis parceiros, como Raffles, Sofitel ou Pullman, é a possibilidade de acumular pontos em reservas feitas em plataformas parceiras, como a Booking.com ou a Expedia.com.

2. Novotel Barcelona City

Este capítulo apresenta um enquadramento ao hotel Novotel Barcelona City, um hotel de quatro estrelas localizado em Barcelona, Espanha. O edifício onde o hotel está instalado encontra-se no distrito de *Poblenou*, uma edificação de design único e contemporâneo de linhas e ângulos agudos, que consiste em duas torres gêmeas que partilham a mesma fundação. Projetado pelo conceituado arquiteto catalão Ferrán Vizoso, foi inaugurado em Abril de 2009 (fig. 4). O hotel Novotel Barcelona City está localizado na *Avinguda Diagonal*, 201, uma das principais artérias de Barcelona, a poucos minutos do centro velho da cidade. Além disso, o hotel está convenientemente localizado perto de uma estação de metro, linhas de autocarro e elétrico, que facilitam o acesso na cidade. O edifício compreende uma utilização mista entre hotel e escritórios, dotado de entradas independentes. O número 201 apresenta seis pisos dedicados exclusivamente a escritórios, geridos por CapGemini e os restantes pisos são geridos pela AccorInvest Spain, com a exceção do quarto piso subterrâneo que é gerido pela propriedade do edifício.

2.1. Distrito “*El Parc i llacuna del Poblenou*”

O distrito de *Poblenou* é uma área histórica localizada na cidade de Barcelona, com uma área aproximada de 200 hectares. Este antigo bairro industrial, foi durante a Revolução Industrial um importante centro de produção têxtil. Após a década de 60, com o declínio da indústria têxtil deflagrou uma crise económico-social e a zona tornou-se numa das mais pobres da cidade. Antes do seu desenvolvimento, o bairro era conhecido pelos edifícios degradados, fábricas abandonadas e um elevado índice de desemprego.

Em 2000, o Município de Barcelona iniciou o projeto de transformação, com o objetivo desenvolver um polo de inovação, tecnologia e crescimento económico. Este projeto foi denominado de 22@, em referência à sua localização geográfica na cidade. O distrito 22@ está localizado a cerca de 2 quilómetros do centro histórico de Barcelona sendo delimitado pelas ruas *Gran Via de les Corts Catalanes*, *Avinguda Diagonal*, *Pere IV* e *Marina*. Localizado na

costa leste de Barcelona, é uma área demarcada pelo Mediterrâneo, a *Avinguda Diagonal* e os distritos de *Sant Martí* e *Gràcia*. Desde o início do projeto de transformação urbana, a área passou por grandes mudanças, incluindo a renovação de edifícios antigos e a construção de novos prédios residenciais, comerciais e empresariais. Atualmente, o distrito é um centro de inovação e tecnologia, abrigando empresas de diversos sectores, como telecomunicações, tecnologia da informação, biotecnologia e energia. Além disso, 22@ é lar de várias universidades e centros de pesquisa, tornando-se um importante centro de pesquisa e desenvolvimento na Europa. Lar de empresas de tecnologia, *start-ups*, centros de pesquisa, galerias de arte, museus e centros culturais.



Figura 2 – Avinguda Diagonal, 197-199.

Fonte: [García, V. \(2009\)](#)

A transformação do 22@ distrito trouxe muitos desafios para a cidade de Barcelona, incluindo o aumento dos preços de imóveis e o impacto na comunidade local. No entanto, a transformação também trouxe benefícios significativos, como a criação de empregos, renovação de antigos edifícios industriais e com a construção de novos prédios residenciais, comerciais e empresariais, transformaram a área num centro urbano moderno e vibrante.

2.2. AccorInvest

A AccorInvest é uma empresa imobiliária e de investimento, outrora parte do grupo Accor, responsável por um portfólio de propriedades imobiliárias em todo o mundo, incluindo hotéis, e *resorts*. Criada em 2018, quando o grupo Accor vendeu 57,8% de sua participação a um consórcio liderado pela empresa de investimentos soberanos saudita Public Investment Fund e pela empresa de investimentos Colony NorthStar. O objetivo da venda foi permitir que a Accor se concentre na operação global de hotéis e marcas de hospitalidade, cedendo à AccorInvest a gestão dos ativos imobiliários e dos seus investimentos.



Figura 3 – Localização do Hotel

Fonte: [ALL Accor](#)

A empresa é reconhecida pela sua experiência em gestão hoteleira, oferecendo aos seus hóspedes e investidores um alto nível de rendimento. A AccorInvest possui e opera 132 hotéis da marca Novotel, mas para além disso opera várias marcas do grupo Accor, incluindo Jo&Joe, Hotel f1, Íbis, Íbis Budget, Íbis Styles, Adagio, Mercure, Mgallery, Pullman, Sofitel, Swissotel e Fairmont, num total de 758 hotéis próprios ou alugados, localizados em 26 países¹.

¹ <https://www.accorinvest.com/portfolio/>

2.3. Serviços

O Novotel é um hotel de quatro estrelas e prévio *flagship* do grupo, dispõe de 264 unidades de alojamento das quais 22 suites, todas distribuídas sobre onze andares. A unidade hoteleira dispõe de quatro categorias de alojamento, quartos *standard*, quartos familiares, superiores e suites. O hotel é composto por receção com lobby, *kid's corner*, dois bares, um restaurante, uma piscina exterior para adultos e uma para crianças, ginásio, sauna húmida, serviço de massagens e de lavandaria. Um salão de conferências de 578 m², divisível até quatro partes e uma sala de reuniões no décimo-nono andar, todos estes espaços estão equipados para serviços e eventos sociais, empresariais, privados e corporativos. Em termos de tipologias de unidades de alojamento esta unidade hoteleira apresenta 3 categorias de alojamento que são quartos duplos, familiares e suites.

2.4. Análise de mercado

Procedeu-se à análise da performance da indústria do turismo em Espanha, em termos estatísticos. A sua capacidade de alojamento, número de estabelecimentos, estadia média, número de dormidas, número de hóspedes, mercados emissores, taxa de ocupação. Relativamente às tipologias de alojamento, dos 16.667 hotéis legalmente autorizados, a categoria de quatro estrelas apresenta o maior número de estabelecimentos abertos ao público, o maior número de camas disponíveis e a maior taxa de ocupação. De acordo com o INE², Barcelona é destino turístico em Espanha continental com maior número de dormidas por mês, figura 6, com cerca de 700.000 turistas estrangeiros e 160.000 domésticos, por mês, previstos para o ano de 2023.

² https://www.ine.es/en/daco/daco42/prechote/cth0723_en.pdf

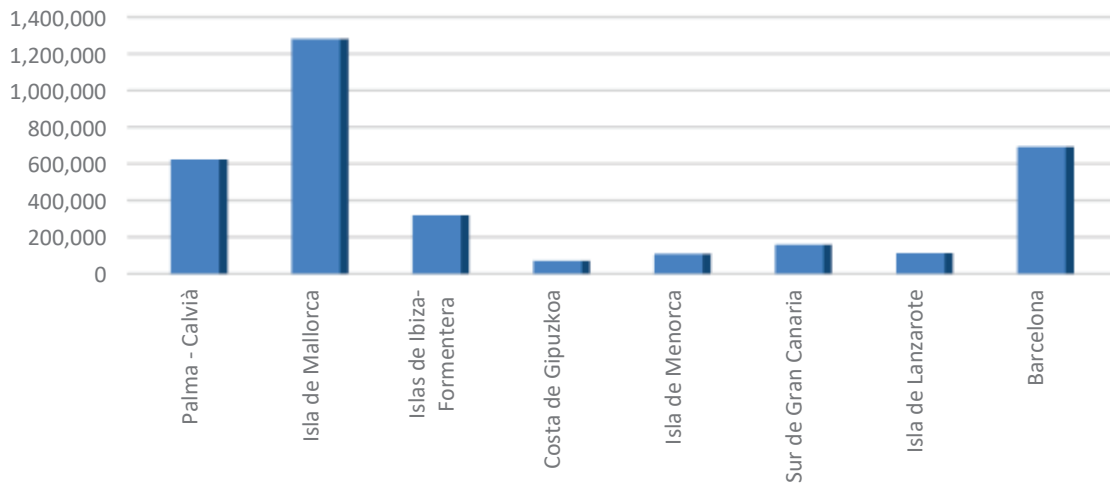


Gráfico 3 – Número de turistas internacionais mensais

Fonte: Própria, adaptado INE

A obtenção do conhecimento sobre os públicos de uma organização é um elemento fundamental para a segmentação dos hóspedes, para o desenvolvimento de uma adaptação estratégica e para a eficácia das ações comerciais desenvolvidas. Desta forma permite ajustar e manter preços competitivos, oferta exclusivas, identificar oportunidades de *marketing* e desenvolver estratégias de vendas mais eficazes. Para Lendrevie et al. (2004) esta segmentação procura identificar quais os segmentos que acrescentam valor à empresa em termos de potencial e rentabilidade, de forma descobrir as necessidades e desejos dos clientes e ajustar os serviços às suas expectativas (Camargo, 2002; Castelli, 2005). Neste contexto, o hotel Novotel Barcelona City tem como público-alvo clientes corporativos e de lazer, com especial enfoque em famílias (fig. 6). Com os principais mercados emissores sendo França, Espanha e Alemanha.



Figura 4 – Tipos de viajantes

Fonte: TrustYou

2.5. Principais concorrentes

O termo CompSet refere-se ao conjunto de hotéis que são considerados concorrentes diretos de um determinado hotel. Estes hotéis são escolhidos com base em critérios específicos, como a localização geográfica, categorias de unidades de alojamento, instalações, serviços, segmentos de mercado e preço. Ao identificar os concorrentes diretos, o hotel pode avaliar a sua posição competitiva de forma a ter uma visão mais clara do mercado onde se situa.

Os hotéis SB Hotel Glow, Four Points by Sheraton Barcelona Diagonal, Occidental AteneaMar, Hotel Ilunion Barcelona e o Meliá Barcelona Sky estão designados como os principais concorrentes do hotel Novotel Barcelona City e de seguida apresenta-se a sua breve descrição.

2.5.1. SB Hotel Glow

O hotel SB Glow³ é um hotel de quatro estrelas, de 9 andares construído em 2015, com 235 unidades de alojamento, localizado no distrito 22@ em Barcelona. Este hotel faz parte da cadeia de hotéis SB Hotels. Num estilo arquitetónico desorganizado e com uma paleta de cores pálida, cria um ambiente acolhedor e moderno. Dispõe de piscina no terraço, onde os hóspedes podem relaxar e apreciar vistas panorâmicas da cidade, um centro de fitness, restaurante, bar, um salão de eventos com 367 m² e 3 salas de conferência com 58 m², 70 m² e 70 m² respetivamente.

2.5.2. Four Points by Sheraton Barcelona Diagonal

O Four Points by Sheraton Barcelona Diagonal⁴ é um hotel de três estrelas, de 13 andares construído em 2002 e renovado em 2011, com 154 unidades de alojamento, localizado no distrito 22@ em Barcelona. Num estilo arquitetónico irregular e em materiais distintos, cria um ambiente moderno. Este hotel da marca Four Points, faz parte do grupo de hotéis Sheraton pertencente a cadeia hoteleira Marriott. Este oferece comodidades como um centro de fitness, restaurante e 3 salas de eventos com uma área total de 198m².

³ <https://www.hotelsbglow.com/>

⁴ <https://www.marriott.com/en-us/hotels/bcnfp-four-points-barcelona-diagonal/overview/>

2.5.3. Occidental Atenea Mar

O Occidental Atenea Mar⁵ é um hotel de quatro estrelas, de 12 andares construído em 2003 com 191 unidades de alojamento, localizado no distrito 22@ em Barcelona. Num estilo arquitetónico simples, cria um ambiente discreto. Este hotel faz parte do grupo Barcelo da cadeia hoteleira Occidental Hotels & Resorts e distingue-se por ser um hotel apenas para adultos. Este oferece comodidades como um centro de fitness, um restaurante, 2 bares, piscina infinity view de 48 m², solário e 5 salas de eventos.

2.5.4. Hotel Ilunion Barcelona

O Hotel Ilunion Barcelona⁶ é um hotel de quatro estrelas, de 8 andares construído em 2008 e renovado em 2019 com 224 unidades de alojamento, localizado no distrito 22@ em Barcelona. Num estilo arquitetónico simples, cria um ambiente distinto. Este hotel faz parte da cadeia Ilunion do grupo ONCE. Este oferece comodidades como um centro de fitness, piscina no terraço e 6 salas de eventos.

2.5.5. Meliá Barcelona Sky

O Meliá Barcelona Sky⁷ é um hotel de quatro estrelas, de 29 andares construído em 2007, com 261 unidades de alojamento, localizado no distrito 22@ em Barcelona. Num estilo arquitetónico ousado e em materiais distintos, cria um ambiente misterioso. Este hotel pertence ao grupo de hotéis Meliá. Este oferece comodidades como com um restaurante, 2 bares, spa com ginásio e sauna, piscina exterior, jacúzi e terraço com vistas panorâmicas e 24 salas de eventos com uma área total de 1495m².

⁵ <https://www.barcelo.com/pt-pt/occidental-atenea-mar/>

⁶ <https://www.ilunionhotels.pt/hotel-ilunion-barcelona-em-barcelona/>

⁷ <https://www.melia.com/en/hotels/spain/barcelona/melia-barcelona-sky>

2.6. Sustentabilidade e responsabilidade social

A política "Acting Here" e "Planet 21" são iniciativas que refletem o compromisso da empresa na prática sustentável e responsável das suas operações. Estas políticas têm como objetivo contribuir para a preservação do meio ambiente, o bem-estar das comunidades locais e a promoção de um turismo sustentável.

A política "Acting Here" concentra-se em ações para melhorar o impacto social e económico nas comunidades onde se insere. Com o objetivo de promover o desenvolvimento local, criar empregos e oportunidades de crescimento para as comunidades locais, para além de incentivar práticas de negócios éticas e transparentes.

A política "Planet 21" é uma iniciativa global que visa minimizar o impacto ambiental e promover a sustentabilidade. Através do estabelecimento de metas e compromissos específicos em áreas de gestão de energia, gestão e redução de resíduos, conservação da água, preservação da biodiversidade, promoção de produtos locais e da promoção de uma alimentação saudável e sustentável. Para alcançar essas metas, são desenvolvidas uma série de práticas e políticas, que visam minimizar o seu impacto ambiental e envolver os seus hóspedes, funcionários e parceiros na adoção desta visão. A empresa acredita que é fundamental agir de forma responsável em relação ao meio ambiente e à sociedade, de forma a contribuir para um futuro sustentável.

2.7. Organização funcional

De seguida apresenta-se a estrutura organizacional desta unidade hoteleira, através da representação gráfica da hierarquia e das relações de autoridade dentro da organização. Esta unidade hoteleira conta com um total de 67 funcionários distribuídos pelos diferentes departamentos. O departamento de Alojamento conta com a Recepção com 15 funcionários, o Reservas com 3 funcionários, o departamento de *Revenue Management* com 2 funcionários, o departamento comercial com 4 funcionários e o departamento de manutenção com 5 funcionários. O departamento de F&B conta com 34 funcionários dos quais, 19 no restaurante e 15 na cozinha. Por fim, o departamento de direção é composto por 4 pessoas. A este total acresce o departamento de *Housekeeping* e o de Controlador de Acessos, com 30 e 5 funcionários

respetivamente, não listados anteriormente devido ao seu formato de *outsourcing*.

Nas figuras seguintes ilustra-se como os departamentos e os cargos se relacionam, proporcionando uma visão geral da estrutura da empresa. Na figura 6, observa-se a organização estrutural do hotel Novotel Barcelona City, com as divisões departamentais dentro da unidade hoteleira.

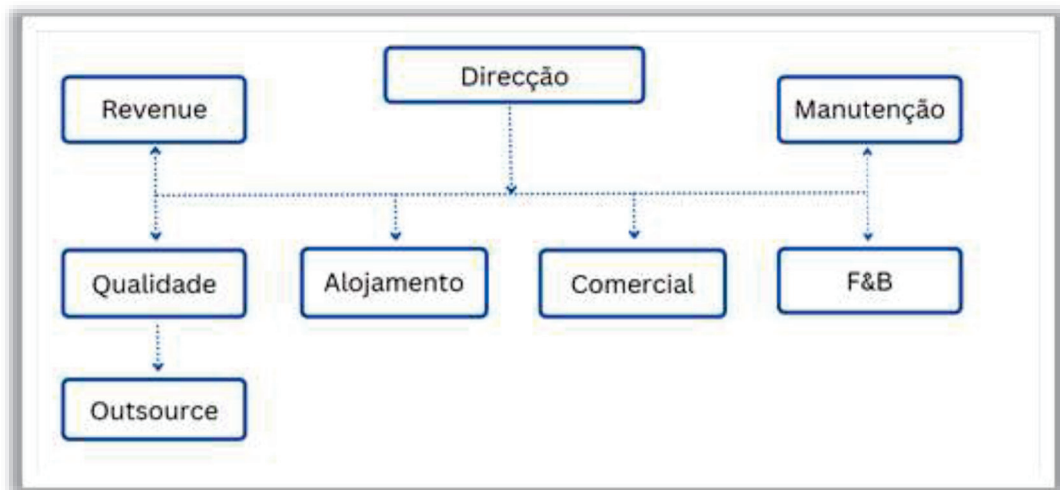


Figura 5 – Organograma estrutural

Fonte: Elaboração própria

O organograma funcional permite a representação visual da estrutura organizacional e ilustra a hierarquia e as relações de autoridade dentro da organização. Cada departamento é responsável por um conjunto específico de tarefas e cada diretor está encarregue de liderar a sua equipa e tomar decisões relacionadas com o seu departamento. Na figura 7, observa-se a organização hierárquica do hotel Novotel Barcelona City, através da representação dos principais responsáveis departamentais dentro da unidade hoteleira, denominados internamente como chefias de departamento (HoD's), sendo cada um deles o responsável pelas atividades operacionais e organizacionais dos seus respetivos departamentos.

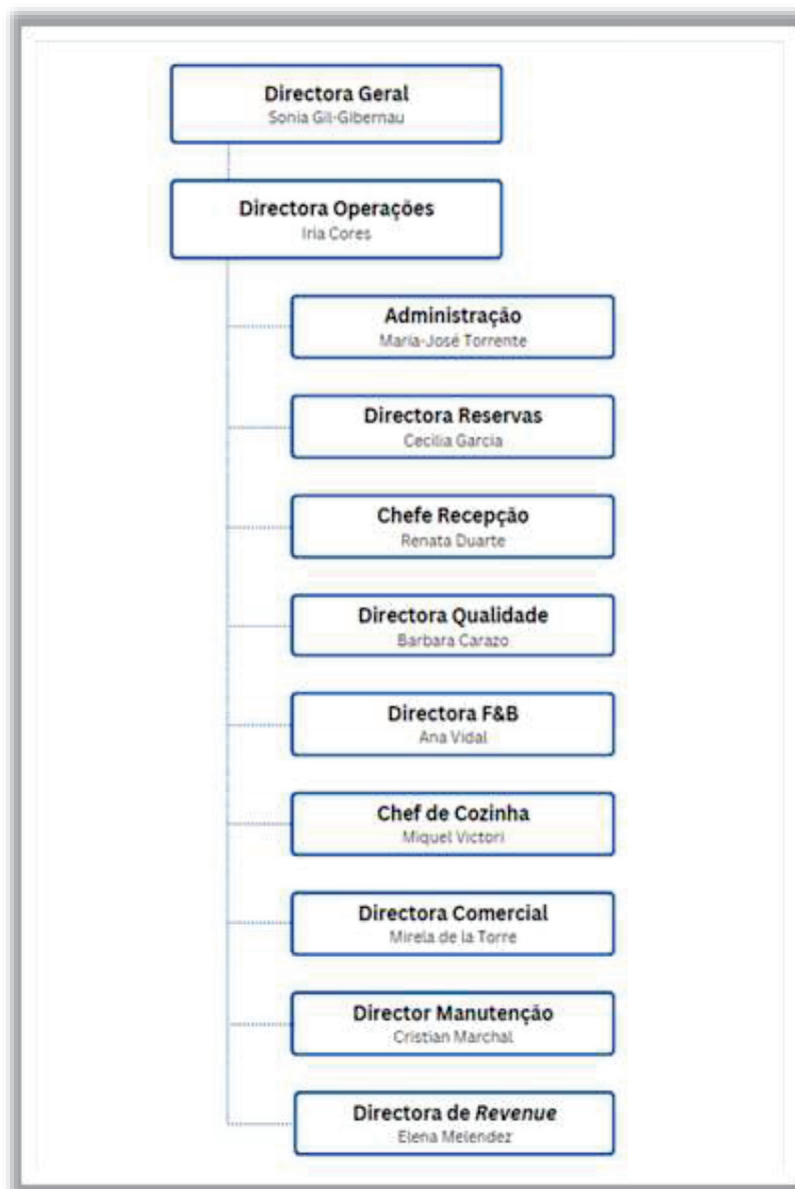


Figura 6 – Organograma funcional

Fonte: Elaboração própria

3. Análise das atividades desenvolvidas

No âmbito de progressão profissional e com o intuito de desenvolver competências profissionais, foram-me instituídas diversas funções no âmbito deste estágio curricular, tais como a coordenação e organização do *briefing* matinal entre departamentos operacionais e o exercício de funções de GRM, providenciando respostas em nome da unidade hoteleira ao feedback de clientes em todas as plataformas de comentários públicos *online*, incluindo o questionário de satisfação do próprio grupo, geridos pela aplicação denominada de “Trust You”. Realização e suporte a turnos de MOD, planeamento e coordenação de uma panóplia de reformas e intervenções às instalações e equipamentos, assim como sessões de formação a funcionários, incluindo algumas sessões produzidas e lecionadas por mim. Paralelamente lecionei um módulo de DIEH na posição de professor adjunto, para alunos do CETT⁸ da UB.

3.1. Ações designadas

O período do estágio curricular teve início no dia 1 de setembro de 2022 e terminou no dia 31 de maio de 2023. Este estágio teve a duração de nove meses (Anexo II), onde a maioria das atividades foram desempenhadas nas instalações da AccorInvest, sito na *Avinguda Diagonal*, 201 em Barcelona, sobre a designação de Novotel Barcelona City. Após a chegada à unidade hoteleira, apresentado às diversas equipas operacionais e após percorrer as instalações, fui apresentado à equipa de direção. De forma quase imediata fui encarregue da organização, programação e planificação do retiro a Santiago de Compostela, um projeto de consolidação da equipa de direção, composto pela diretora geral, diretora de operações e HoD’s. Antes da partida para o retiro e subsequente primeiro turno como MOD, fui introduzido ao *Budget* de 2023, e encerramos o quarto trimestre do “Real” de 2022. Após o regresso de Santiago de Compostela, e com a equipa rejuvenescida, foi-me solicitado que assistisse a diretora de qualidade. Inicialmente respondendo a solicitações da central e de seguida a comentários online,

⁸ <https://www.cett.es/>

através da plataforma “Trust You”, desempenhando as funções de *Guest Experience* na resposta a comentários em nome da unidade hoteleira, em plataformas digitais públicas e privadas. Tarefas que desempenhei até ao final do mês de abril, onde o principal objetivo foi aumentar o índice e a taxa de respostas, designar corretamente o sentimento de cada comentário e dar seguimento ao mais variado tipo de reclamações e sugestões.

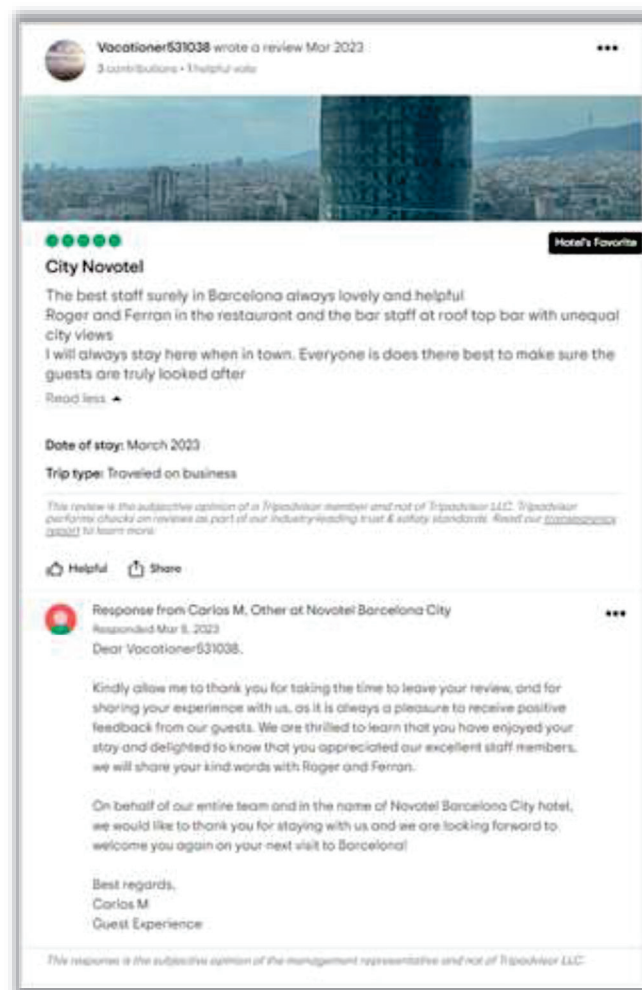


Figura 7 – Exemplo de resposta própria a comentários públicos

Fonte: [TripAdvisor.com](https://www.tripadvisor.com)

Simultaneamente foi-me assignado o controle diário de instalações e áreas públicas, bem como a coordenação e direção do *briefing* matinal entre os responsáveis do turno dos departamentos de Manutenção, Recepção e *Housekeeping*. Lancei ofertas de emprego nas várias plataformas e ajudei no processo de análise e seleção de candidatos aos respetivos postos. Adicionalmente providenciei suporte a todos os HoD's em termos de formação, onde liderava, designava, dava

suporte e controlava a formação dos próprios e dos elementos das suas equipas. Apesar de toda a burocracia organizacional, grande parte do processo consistia na assistência em questões técnicas e na programação das formações obrigatórias na plataforma INES⁹. Contribuí na resolução de várias auditorias internas e prestei assistência no processo de acreditação de múltiplas certificações (Biosphere Sustainability, PCI DSS Certification, etc.) Por iniciativa própria, iniciei e coordenei o processo de reorganização, limpeza e armazenamento do arquivo do hotel. Paralelamente elaborei atas onde prestei serviço de secretariado nas reuniões de HoD's e de direção como convidado. Consoante o fluxo produtivo e devido à necessidade operacional, ocasionalmente substituí o controlador de acessos durante a sua pausa de almoço.

3.2. Ações de reestruturação

Pouco tempo após a minha chegada e integração na equipa de direção, foi-me revelado o projeto de reestruturação já definido e aprovado pelas várias entidades envolvidas, para a revitalização das instalações. É de salientar a existências de vários projetos, que estão pendentes por falta de aprovação, de pelo menos uma das partes envolvidas. No entanto e ainda que somente tenha acompanhado uma parte do processo, entre outros projetos de menor calibre que não merecem referência, tive a oportunidade de assistir a diretora do departamento de qualidade com a coordenação, organização e implementação, onde concluímos a substituição do piso de 242 unidades de alojamento, substituindo a alcatifa por *parquet*, a instalação e configuração de 286 televisores e respetivos *Chromecast*, a substituição de 264 colchões de cama *Queen size*, 248 colchões de sofá-cama e a remoção das caixas de bolsas sanitárias. Concluímos também a instalação ainda em todas as unidades de alojamento e lavabos públicos de *amenities* da marca *Rituals*, assim como a substituição de todos os estores elétricos que foram considerados necessários, assim como a aplicação de betume e silicone nas unidades sanitárias controladas.

⁹ <https://ines-accor.com/login>

3.3. Ações complementares

Complementarmente ao decorrer das atividades profissionais assignadas e descritas no ponto anterior, fui cumulativamente encarregue de supervisionar duas intervenções às tubagens de águas sanitárias, através da inundação do sistema com uma elevada concentração de cloro. Por concordância com a legislação espanhola e de acordo com o sistema de proteção contra incêndio em edifícios em altura, foi necessário a instalação de portas corta-fogo em todas as janelas dos acessos públicos, para além de todo um conjunto de intervenções e alterações necessárias á implementação desta nova diretriz legalmente regulamentada.

Um dos projetos paralelos à renovação das instalações, foi a substituição do equipamento do *hall* de entrada. Onde, com o apoio da diretora de qualidade e da diretora de comidas e bebidas, procedemos à substituição do mobiliário e disposição dos principais elementos componentes da entrada da unidade hoteleira.

No âmbito de ações sociais e ambientais, em representação da equipa do Novotel Barcelona City, participei voluntariamente na iniciativa ambiental designada de “Ação de limpeza do fundo marinho da *Playa de Bogatel*”¹⁰, onde várias entidades se uniram para proceder à limpeza de uma das praias da marginal marítima barcelonense. Adicionalmente, e uma vez mais em representação da equipa do Novotel Barcelona City, participei voluntariamente nos Barcelona Hotel Games¹¹, uma ação de carácter social e solidário desenvolvida pela fundação Tinijove¹². Para esta atividade foi-me assignado a inscrição, controlo e organização das várias equipas participantes do hotel, assim como a minha participação. Em representação comercial do hotel e no âmbito da tutoria do módulo de DIEH do CETT, foi-me oferecido o acesso à IBTM World¹³ (fig. 7), que teve lugar na *Fira de Barcelona* entre os dias 29 novembro e o 1 de dezembro de 2022, onde assisti ao muito antecipado “The IBTM World Industry Trends Report” por Alistair Turner.

¹⁰ <https://www.elmundoecologico.es/medio-ambiente/diagonal-mar-limpieza-fondo-marino/>

¹¹ <https://hotelgames.org/es/bcn2022/>

¹² <https://trinijove.org/>

¹³ <https://www.evintra.com/media/event/103/ibtm-world-2022>



Figura 8 – Passe de Acesso á IBTM World

Fonte: Própria

3.4. Apreciação crítica

Em retrospectiva, após a realização de um estágio curricular com a duração total de 1620 horas, a desempenhar funções de suporte ao departamento de direção do hotel Novotel Barcelona City, posso concluir que as funções desempenhadas e o nível das responsabilidades atribuídas proporcionaram um desafio e a oportunidade de crescimento e desenvolvimento das minhas competências profissionais e pessoais.

No contexto de conclusão do mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, esta experiência providenciou-me oportunidades que me permitiram entrar em contacto e sentir em primeiro plano, as adversidades comuns e as competências profissionais fundamentais necessárias para futuros problemas e desafios a enfrentar na posição de diretor geral. No sentido de desenvolvimento profissional, valorizo o profissionalismo, coordenação e organização das diversas entidades externas parceiras com quem interagi. De salientar a receção e o acolhimento recebido desde o primeiro momento, a dedicação e o profissionalismo da equipa de direção, dos chefes de departamento e dos seus segundos, nesta unidade hoteleira.

Como desafios propostos, através do contacto indireto com o cliente e de uma nova experiência de trabalho em equipa na perspetiva de suporte, assim como na identificação de adversidades e

falhas no exercício e desempenho de funções, gestão, coordenação, planeamento e implementação de ações corretivas ou sugestões de melhoria. Uma das competências que foi levada ao extremo, foi a necessidade no estabelecimento da prioridade nas ações a desenvolver, de forma a garantir uma gestão lógica, prática e coerente, atingindo os objetivos propostos dentro dos recursos e fundamentalmente do tempo disponível. Relativamente à questão de reestruturação e renovação das instalações, uma vez que já estava em curso aquando a minha chegada e continuava bem encaminhado nove meses depois, sinto que a maioria dos objetivos propostos foram cumpridos e que o meu desempenho foi satisfatório (Anexo II).

Tendo isto em consideração, considero de valor mencionar o incomensurável trabalho de controlo e gestão necessário para assegurar o desenvolvimento de tantas atividades, de naturezas distintas, que envolveram um grande número de empresas distintas e um esforço por parte de todos os intervenientes, de forma a garantir o conforto, privacidade e o mínimo inconveniente possível aos hóspedes e tripulações aéreas, enquanto simultaneamente controlar o progresso das distintas equipas de trabalhadores de empresas externas, de forma a alcançar os objetivos propostos dentro dos parâmetros cronológicos estabelecidos.

4. Importância da gestão de reclamações na hotelaria

Neste capítulo, é identificado e explicado o problema de investigação, realizada a revisão da literatura, onde são apresentados diferentes conceitos que ajudam a compreender a temática investigada e, por último, apresentado o plano metodológico planejado para a execução do desafio proposto.

4.1. Identificação do problema de Investigação

As reclamações *online* na hotelaria referem-se ao ato dos hóspedes expressarem a sua insatisfação ou descontentamento com a sua experiência no hotel, por meio de plataformas digitais, como sites de avaliação, média social, fóruns de viagens e canais de comunicação direta com o hotel. Com a disseminação tecnológica, os hóspedes têm mais oportunidades de compartilhar suas opiniões e as suas experiências *online* e com a crescente popularidade das avaliações *online*, os hotéis podem enfrentar dificuldades em responder a todas as avaliações recebidas. A importância da gestão das reclamações na hotelaria é um tema que envolve aspectos benéficos assim como desafios significativos. É importante salientar que a correta gestão das reclamações exige um investimento de tempo e recursos considerável, que representa um desafio logístico e financeiro para as unidades hoteleiras. As reclamações *online* não podem ser modificadas, excluídas ou alteradas. Consequentemente, as unidades hoteleiras reagem com maior frequência a reclamações de hóspedes com respostas personalizadas, explicações e compensações, de forma a minimizar o efeito negativo das reclamações dos consumidores partilhadas publicamente (Stevens et al., 2018).

4.2. Revisão da literatura

A análise à literatura existente revela a relação entre a gestão da reclamação dos consumidores (Wei et al., 2013, Gu e Ye, 2014, Sparks et al., 2016, Xie et al., 2016, Proserpio e Zervas, 2017, Liu et al., 2019), e o desempenho do hotel (Xie et al., 2016, Xie et al., 2017, Lui et al., 2018). Philips et al. (2017) investigaram a valência das avaliações *online* sobre o desempenho do hotel. Apesar de existirem várias análises e estratégias sobre a gestão de respostas *online* (Sparks e

Bradley, 2014, Lee e Blum, 2015, Rose e Blodgett, 2016, Xie et al., 2017) a satisfação não é um fenômeno universal e nem todos os hóspedes obtêm a mesma satisfação pela mesma experiência de hospitalidade (Warshaw & Davis, 1985). As avaliações *online* são comentários escritos sobre a experiência e os sentimentos dos consumidores após a compra de produtos e serviços por meio de sites *online* (Ladhari & Michaud, 2015). É notável que a proliferação de avaliações *online* fortaleceu o processo de tomada de decisão do consumidor (Shin et al., 2020). De acordo com Rodrigues Fernandes (2015) a maioria dos viajantes obtêm informações através dos principais *websites* especializados e redes sociais antes de decidir o destino, e a maioria utiliza cada vez menos através dos meios tradicionais de reservas. As avaliações *online* influenciam a intenção de reserva de hotel, confiança, atitude e a percepção sobre a qualidade dos websites dos hotéis (Ladhari & Michaud, 2015; Reyes-Menéndez et al., 2019).

As avaliações on-line fornecem aos consumidores um canal de comunicação e informações, onde as reservas *online* dependem das mesmas (Hulisi et al., 2012; Neirotti et al., 2016; Chan et al., 2017). O estudo de Yang et al. (2018) relata a importância da gestão de avaliações para o desempenho do hotel, pois a avaliação de valência impactou duas vezes mais do que o volume de avaliações. Foram identificadas várias estratégias para a gestão das reclamações, como o método complacente (Piehler et al., 2019), o método defensivo (Mate et al., 2019), assim como o método de recuperação de serviço (Meng et al., 2018; Rosário, 2009).

Min et al. (2015) salienta que os hotéis necessitam responder de forma mais pessoal às avaliações negativas e também determina que a velocidade de resposta não afeta significativamente a percepção sobre a reclamação (Zhang & Vásquez, 2014). A pesquisa de Beneke et al. (2016), Thomas et al. (2019) Zhu et al. (2020) demonstra que, se as empresas derem resposta aos comentários negativos, a confiança dos consumidores será restaurada num efeito correspondente.

4.2.1. Conceito de Qualidade

O conceito de qualidade está relacionado com os princípios de excelência, conformidade e valor em relação a um determinado produto, serviço ou processo. A qualidade é uma medida da adequação de um produto ou serviço às necessidades e expectativas dos clientes. Qualidade é descrita por Parasuraman et al. (1985), como a relação entre a satisfação e a expectativa gerada por cada consumidor antes de efetuar a compra de um produto ou serviço e a sua percepção posterior sobre serviço recebido. De acordo com Fluss (2014), o excelente atendimento ao cliente costuma ser o principal diferenciador entre produtos e serviços tornando-se essencial para as organizações definirem uma infraestrutura de atendimento e de serviço ao cliente, forte e eficiente. Os hóspedes demonstram um maior grau de confiança, contentamento e intenções comportamentais positivas quando os gerentes explicaram a situação e os componentes da remuneração na falha dos serviços (Jeong & Lee, 2017).

A busca pelo ideal de qualidade envolve a definição de padrões de desempenho, a implementação de processos de controle de qualidade e um compromisso no princípio de melhoria contínua. As organizações que oferecem produtos e serviços de alta qualidade obtêm vantagem competitiva, com a valorização da qualidade e conseqüente aumento da fidelização e denota-se um aumento positivo da reputação da marca. Existem várias definições sobre o termo “qualidade de serviço” por diferentes pesquisadores, Danish (2018) descreve a qualidade do serviço como a função comparativa que liga expectativas do cliente ao serviço prestado. Fida et al. (2020) definiram a qualidade do serviço como capacidades subjacentes para atender às expectativas dos hóspedes. Elvira & Shpetim (2016) descrevem a qualidade do serviço como um teste que representa uma avaliação a longo prazo ou que a qualidade de serviço é o correspondente às expectativas dos hóspedes e quase todos os hotéis conseguem obter a satisfação dos clientes através da prestação de serviços de alta qualidade (Top & Ali, 2021).

O uso de avaliações por estrelas como uma representação para a qualidade do serviço é amplamente aceite na literatura (Adedipe & Maranga, 2021; Koutoulas & Vagena, 2023; Mao & Yang, 2016; Narangajavana, 1999; Tefera & Migiro, 2018). Em geral, existe uma correspondência entre uma classificação por estrelas mais elevada de um hotel e a sua qualidade de serviço superior (Claver-Cortés et al., 2006; Jiang et al., 2014; Lai & Hitchcock, 2016). Assim, esta variável atua como um mecanismo de diferenciação efetivo (Briggs et al., 2007;

Pine & Phillips, 2005; Ryan & Huimin, 2007). No caso particular dos hotéis espanhóis, a literatura anterior confirma a correspondência entre a categoria (classificação por estrelas) e a estratégia de diferenciação na oferta de serviços (Becerra et al., 2013).

4.2.2. Conceito de Reclamações

Análises e investigações prévias sobre o conteúdo de avaliações de hóspedes *online* aplicaram extensivamente técnicas de mineração de dados e de texto, com o objetivo de definir as características dos hotéis que são de maior interesse e relevância para os seus hóspedes. Quartos, funcionários, localização, pequeno-almoço, serviço e limpeza (Li et al. 2015); decoração e design, alimentação, staff e localização (Calheiros et al. 2017) assim como pessoal, localização, serviço e limpeza (Wang et al. 2020) foram considerados como as principais categorias apontadas pelos consumidores. Zhou et al. (2014) não só define as características mais comuns, como também as dividiram em elementos satisfatórios, insatisfatórios, forças bidirecionais e elementos neutros. Loo e Leung (2018) e Kwok et al. (2020) classificaram os comentários de acordo com os 7Ps. Segundo o primeiro, metade das questões diz respeito ao produto, seguido de processos e pessoas, enquanto segundo o segundo, produto, ambiente físico, local e pessoas são os mais frequentes.

De acordo com Day e Bodur (1978), a reclamação pode ser definida como a insatisfação do hóspede aquando do ato de consumo de um produto ou serviço de uma empresa. Os clientes ficam insatisfeitos e reclamam quando as suas experiências de produtos ou serviços ficam abaixo das suas expectativas (Kotler et al., 2016; Matusitz & Breen, 2009; Oliver, 1997). O ato da reclamação é a expressão da insatisfação geralmente pelo WOM, depois de uma experiência negativa que não chega às expectativas pessoais (Sparks & Browning, 2010).

As empresas devem encarar as reclamações como oportunidades estratégicas, estas fornecem uma avaliação de desempenho, permitem a identificação de pontos fracos nos processos, fomentam a fidelização do consumidor e permitem a análise das situações do ponto de vista do cliente (Boden, 2001; Lovelock et al., 2004). A pesquisa de Litvin et al. (2008) demonstra que os consumidores confiam mais no WOM do que na publicidade ao escolher o alojamento. Da mesma forma, a pesquisa de Katz e Lazarsfeld (2017) determina que o WOM é sete vezes

melhor do que a publicidade em jornais e revistas, quatro vezes melhor do que vendas diretas e duas vezes melhor do que a publicidade na rádio. A pesquisa de Ladhari & Michaud (2015), demonstra que o WOM é nove vezes melhor do que a publicidade na conversão de percepções negativas ou neutras em interpretações positivas.

4.2.3. Gestão de reclamações na hotelaria

Existem muitas definições para a gestão de reclamações, Dee et al. (2004) definem como um processo que é usado para resolver as preocupações do cliente enquanto Johnston (2001) sugere que consiste em vários subprocessos. As reclamações *online* podem abordar uma ampla variedade de questões, como problemas com o serviço ao cliente, qualidade das acomodações, limpeza, ruídos, mau funcionamento de equipamentos, entre outros. A gestão destas reclamações desempenha um papel fundamental na satisfação dos clientes e na reputação do hotel. De acordo com os resultados da pesquisa de Meng et al. (2018), responder as reclamações *online* levou a um aumento da percepção na imagem, da atitude e na lealdade dos hóspedes.

O processo de “Customer Satisfaction Measurement” serve para analisar os desejos dos clientes, as suas expectativas e para melhorar o bem-estar dos hóspedes (Pizam & Ellis, 1999) enquanto o “Sistema de Gestão da Qualidade: Satisfação do cliente”, ISO 10000 foi desenvolvido pela organização internacional para a padronização (ISO), destina-se a complementar o Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001 e é composto por três normas inter-relacionadas. Esta padronização descreve as características de um código de conduta para a satisfação dos clientes e permite a gestão das expectativas do cliente num esforço de prevenção de reclamações (Dee et al., 2004). Ang & Buttle (2012) sugerem que processos deficientes do tratamento de reclamações são responsáveis por insatisfação adicional, para além daquela que originalmente fundamentou o motivo para gerar a reclamação. Pesquisas anteriores (Liu & Ji, 2019; Liu et al., 2020) determinam que o comprimento da resposta de um hotel, impacta substancialmente a predisposição para assistência percebida pelos hóspedes. O estudo de Sparks et al. (2016) tem como foco principal a análise do impacto da resposta comercial do hotel, a identidade do correspondente, a rapidez da resposta e o tom de confiança utilizado.

Os resultados demonstram que, quando o hotel responde a comentários negativos, os potenciais

consumidores depositam a sua confiança na empresa e percebem empatia, o oposto quando não há resposta. As reclamações dos hóspedes representam uma fonte de informação que representa as expectativas e necessidades dos clientes, destacam as áreas onde é necessária a intervenção e identificam problemas sistêmicos, o que permite a revisão de procedimentos, identifica necessidades de formação (Suh et al., 2005) ou a implementação de novas medidas de forma a evitar reclamações futuras.

4.3. *Desafio proposto*

O desafio proposto para a elaboração deste relatório de estágio, tem como objetivo clarificar e compreender de que forma as reclamações *online* afetam a performance do hotel Novotel Barcelona City. Nesse contexto, a pesquisa tem como objetivo explorar e analisar a relação entre as reclamações expressas por meio das várias plataformas *online* sobre os resultados obtidos em termos de satisfação, reputação e fidelização dos clientes, contrapostos ao desempenho financeiro. A resposta a esta questão tem grande relevância para a área da hotelaria e para a própria unidade hoteleira, uma vez que a ascensão dos média e das plataformas de avaliação *online* proporcionam uma interação entre hóspedes e a unidade hoteleira de forma bastante íntima. As reclamações *online* apresentam então uma importância significativa, ao expressar as suas insatisfações e ao partilhar as suas experiências negativas estão a influenciar a decisão de outros potenciais hóspedes.

Ao investigar esta relação entre as reclamações *online* e a performance da unidade hoteleira, pretende-se obter uma compreensão do impacto das reclamações nestes aspetos. A pesquisa abrange diferentes plataformas em termos de análise de conteúdo das reclamações e gestão por parte da unidade hoteleira, bem como a consequente influência nas percepções e escolhas dos consumidores. A metodologia utilizada incluiu a análise de dados quantitativos, por meio questionários *online* e a análise de dados secundários disponíveis nas várias plataformas, incluindo o próprio questionário “Trust You” do grupo Accor.

A abordagem teórica baseia-se em conceitos relacionados com a qualidade de serviço, conceito de reclamação e a sua gestão. Esta análise tem como objetivo contribuir para a compreensão das relações entre as reclamações *online* e aspetos sobre a satisfação dos clientes, reputação, fidelização e o desempenho financeiro da unidade hoteleira, providenciando princípios para a

compreensão para a gestão e as estratégias eficazes de modo a elevar a experiência do cliente e sustentar o sucesso do empreendimento.

Os resultados desta pesquisa pretendem contribuir para redefinir a compreensão da necessidade desta análise e a importância das reclamações *online*, assim como a sua eficiente gestão. Além disso, esta análise providencia uma nova perspectiva para o desenvolvimento de estratégias e práticas que visem melhorar a performance do hotel.

A impossibilidade de exposição destes e outros resultados obtidos durante a elaboração do desafio proposto deve-se à assinatura de um acordo de confidencialidade, também conhecido como *NDA*. Frequentemente utilizado para proteger informações sensíveis ou privilegiadas, assegurar que esta permaneça confidencial e não seja divulgada. Esta prática ética e legal visa garantir a integridade de dados confidenciais, de forma a preservar a confiança e o bom relacionamento entre as partes envolvidas. Ao assinar este contrato legal, comprometi-me a manter em segredo informações confidenciais a que tive acesso durante a realização do meu estágio curricular. Esta medida visa salvaguardar os interesses da empresa e proteger os segredos comerciais, dados e informações estratégicas, que constituem vantagens competitivas para a empresa e para o grupo. Neste contexto, a impossibilidade da exposição da análise efetuada e dos dados obtidos para o desafio proposto, reside no facto de que as informações necessárias para a sua execução estarem abrangidas por este acordo legal e a sua divulgação ou uso indevido resultaria na violação contratual, o que cumulativamente implicaria e daria aso a litígios legais. Sobre isto, de mencionar que foi solicitado várias vezes, em diferentes momentos e a diferentes pessoas, autorização para a divulgação dos dados obtidos e das análises efetuadas, no entanto, sem efeito.

5. Conclusão

O estágio no hotel Novotel Barcelona City permitiu-me pôr em prática conhecimentos adquiridos, nomeadamente ao nível da capacidade de tomada de decisões, gestão de tempo, coordenação, trabalho em equipa e adaptação. A avaliação global ao percurso é positiva e enriquecedora. Em cada tarefa desenvolvida, foi-me atribuído um grande nível de responsabilidade e é de salientar que algumas das sugestões efetuadas ao longo do estágio foram alvo de discussão, intervenção e implementação por parte da direção. O desafio desenvolvido no relatório foi sobre a importância da gestão de reclamações. Este tema foi escolhido por ir de encontro a uma necessidade observada no hotel, à necessidade de melhoria da taxa de resposta, assim como na falha detetada na gestão de reclamações desta unidade hoteleira. Uma gestão de reclamações eficiente permite recuperar falhas de serviço, evitando reclamações públicas com o potencial para comprometer a imagem do hotel. A título de consideração final e de acordo com o Anexo I, considero que tive uma boa prestação nos diversos departamentos onde desempenhei funções e que sobretudo deixei as minhas contribuições, cumprindo os objetivos propostos.

5.1. Principais conclusões

Uma gestão adequada de reclamações na hoteleira assume uma importância significativa, considerando os diversos aspetos que impactam diretamente o desempenho e a imagem dos estabelecimentos hoteleiros. A resolução eficaz e eficiente das reclamações contribui para a satisfação do cliente, uma vez que demonstra atenção com as preocupações, necessidades e problemas apresentados, resultando na satisfação por parte dos hóspedes o que permite a sua retenção e finalmente fidelização. A forma como as reclamações são processadas exerce influência direta sobre a reputação e a imagem do hotel. Os clientes insatisfeitos partilham as suas experiências negativas nas plataformas de avaliação e média sociais, afetando a reputação, perceção de qualidade e o prestígio do estabelecimento. Além disso, uma gestão apropriada apresenta a oportunidade de implementação de processos de melhoria contínua na unidade hoteleira. Ao analisar as reclamações recebidas, é possível identificar padrões e tendências,

compreender falhas de serviço e adotar medidas corretivas ou modificar protocolos operacionais de modo a melhorar a experiência dos hóspedes. A capacidade de processar de forma proactiva as reclamações contribui e promove a retenção de clientes insatisfeitos, uma vez que soluções e compensações oferecidas demonstram a valorização do cliente e proporcionam oportunidade de redenção. Uma abordagem proactiva na gestão das reclamações permite a melhoria dos serviços prestados, ao analisar o *feedback* direto dos hóspedes, permite identificar as áreas mais sensíveis e desta forma tomar medidas corretivas. Esta postura proactiva contribui para fortalecer a reputação e imagem que funciona como *marketing* orgânico, sendo natural que os hóspedes satisfeitos compartilhem as suas experiências positivas, o que poderá gerar um fluxo adicional de hóspedes. Ao responder de forma eficaz e personalizada às reclamações, os hotéis têm a oportunidade de reconquistar a fidelidade dos hóspedes, evidenciando um compromisso genuíno ao solucionar problemas e ao atender às suas necessidades e preferências.

No entanto, é necessário ponderar os desafios intrínsecos à gestão das reclamações, uma vez que também podem ter um impacto negativo na imagem do hotel. Se as reclamações não forem tratadas com a devida atenção ou se a resposta oferecida se revelar insatisfatória, corre-se o risco de manchar a reputação do estabelecimento com comentários desfavoráveis. Destacar que algumas reclamações podem ser infundadas ou movidas por interesses questionáveis, o que dificulta o processo de identificação e de gestão. Considere-se ainda a possibilidade de reclamações falsas e/ ou injustas que podem prejudicar a reputação do hotel e que colocam em risco a imagem do estabelecimento. Cabe ressaltar que uma dependência excessiva das avaliações *online* também poderá apresentar desvantagens. A tomada de decisões exclusivamente baseada nestas avaliações pode revelar uma visão distorcida da qualidade do hotel, negligenciando outros fatores essenciais, tais como o preço, a localização, ou mesmo os serviços que desempenham papéis diferenciadores na experiência dos hóspedes. No entanto, uma gestão adequada das reclamações assume uma importância fundamental para os hotéis. Ao providenciar *feedback* direto dos clientes e considerando o *marketing* gratuito, as avaliações *online* trazem benefícios notáveis como uma ferramenta de excelência na análise da qualidade dos serviços, e até na reconquista da lealdade de hóspedes insatisfeitos. Simultaneamente enfrenta desafios intrínsecos, tais como a preservação da imagem do hotel e a gestão eficiente dos recursos disponíveis. Neste sentido é imprescindível adotar uma abordagem estratégica na gestão das avaliações online, dando prioridade a respostas eficazes e adequadas, que

providenciem soluções satisfatórias aos hóspedes, com a finalidade de providenciar um serviço de qualidade, salvaguardando a reputação da unidade e de forma a alcançar o sucesso.

Em conclusão, uma gestão adequada de reclamações na indústria hoteleira possui um impacto significativo na satisfação dos clientes, na reputação e imagem do hotel, trás o benefício da implementação de sistemas de melhoria contínua, fomenta a retenção de clientes e o desenvolvimento organizacional. Desta forma considera-se imprescindível a adoção de práticas efetivas para lidar com reclamações *online* de forma adequada, transformando situações negativas em oportunidades de retenção e fidelização de clientes.

5.2. Limitações do Estudo

Uma das principais limitações a este estudo foi a limitação de informação disponível para a apresentação dos resultados e tendências observadas durante a realização do presente relatório de estágio. Outra limitação foi inequivocamente o tempo disponível para a realização deste desafio, que quando sobreposto à elevada pressão física e mental suportada durante o período estágio, considerando todas as adaptações necessárias, todas as adversidades e desafios enfrentados. Para além de todas as competências anteriormente mencionadas, o desenvolvimento e espírito de sacrifício estiveram presentes durante este percurso. Considerando a finalização desta etapa como essencial, abre-se um novo capítulo repleto de novas oportunidades. Como recomendações a futuras investigações, propõe-se o estudo aprofundado do tema sugerido no desafio proposto no desenvolvimento deste relatório. Considero ainda que seja de valor em anos vindouros, realizar outro estudo que compare a informação obtida neste desafio com a de anos futuros.

Bibliografia

- Accor (2021). Programa de fidelidade, Accor ALL. Acedido a 4 de Maio de 2023, em: <https://all.accor.com/loyalty-program/index.pt.shtml>
- Accor (2021). About us. Acedido a 4 de Maio de 2023, em: <https://group.accor.com/en/group/who-we-are/about-us>
- Accor (2021). Our brands. Acedido a 4 de Maio de 2023, em: <https://group.accor.com/en/group/who-we-are/our-history>
- Accor (2021). Our values. Acedido a 4 de Maio de 2023, em: <https://group.accor.com/en/careers/our-culture-of-inclusion/gender-diversity-equality>
- Adedipe, A., Miricho, M., Maranga, V. (2021). Hotel star rating attributes and customers' satisfaction: Evidence from upmarket hotels in Abuja territory, Nigeria. *International Journal of Advanced Research in Social Sciences, Environmental Studies & Technology*, 6. doi.org/10.48028/iiprds/ijarssest.v6.i1.01
- Ang, L., Buttle, F. (2006). Customer retention management processes: A quantitative study. *European Journal of Marketing*, 40, 83-99.
- Becerra, M., Santaló, J., Silva, R. (2013). Being better vs. being different: Differentiation, competition, and pricing strategies in the Spanish hotel industry. *Tourism management*, 34, 71-79.
- Beneke, J., de Sousa, S., Mbuyu, M., Wickham, B. (2016). The effect of negative online customer reviews on brand equity and purchase intention of consumer electronics in South Africa. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 26(2), 171-201.
- Boden, A. (2001). *The handling complaints*. Management PocketBooks
- Briggs, S., Sutherland, J., Drummond, S. (2007). Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector. *Tourism management*, 28(4), 1006-1019.
- Camargo, L. O. L. (2002). Turismo, hotelaria e hospitalidade. *Revista Turismo em Análise*, 13(1), 7-22.
- Castelli, G. (2005). Hospitalidade na perspectiva da gastronomia e da hotelaria. São Paulo, Brasil: Saraiva.

- Calheiros, A. C., Moro, S., Rita, P. (2017). Sentiment Classification of Consumer-Generated Online Reviews Using Topic Modeling. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 26(7), 675-693. doi.org/10.1080/19368623.2017.1310075
- Chan, I. C. C., Lam, L. W., Chow, C. W. C., Fong, L. H. N., Law, R. (2017). The effect of online reviews on hotel booking intention: The role of reader-reviewer similarity. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 54-65.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F., Pereira-Moliner, J. (2006). Strategic groups in the hospitality industry: Intergroup and intragroup performance differences in Alicante, Spain. *Tourism Management*, 27(6), 1101-1116.
- Danish, R. (2018). The Impact of Service Quality and Service Value on Customer Satisfaction through Customer Bonding: Evidence from Telecommunication Sector. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 7.
- Day, R. L., Bodur, M. (1978). Consumer response to dissatisfaction with services and intangibles. *Advances in Consumer Research*, 5, 263-272.
- Dee, B., Karapetrov, S., Webb, K. (2004). As easy as 10001, 2, 3. *Quality Progress*, 3(6), 41-48.
- Elvira, T., Shpetim, C. (2016). An Assessment of Service Quality and Customer Satisfaction in the Hotel Sector. Rijeka: University of Rijeka Press.
- Fida, B., Ahmed, U., Al-Balushi, Y. (2020). Impact of Service Quality on Customer Loyalty and Customer Satisfaction in Islamic Banks in the Sultanate of Oman. *Financial Economics, Business, and Management*, 10.
- Fluss, D. (2014). Is it time to replace your Complaint Management System? *Customer Relationship Management*, 56-57.
- García, V. (2009). Diagonal, 197 - 199 (1) [fotografía] Wikimedia Commons. Retirado de commons.wikimedia.org/wiki/File:Diagonal,_197_-_199_%281%29.jpg
- Gu, B., Ye, Q. (2014). First step in social media: Measuring the influence of online management responses on customer satisfaction. *Production and Operations Management*, 23(4), 570-582.
- Hulisi, Ö., Kamil, B., Ta, O. (2012). The influence of internet customer reviews on the online sales and prices in hotel industry. *The Service Industries Journal*, 32(2), 197-214.
- Instituto Nacional de Estadística (23 Mar 2023). Hotel Tourism Short-Term Trends (HOS/HPI/IPHS).

- Jeong, M., Lee, S. A. (2017). Do customers care about types of hotel service recovery efforts?: An example of consumer-generated review sites. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8(1), 5-18.
- Jiang, J., Gretzel, U., Law, R. (2014). Influence of star rating and ownership structure on brand image of mainland China hotels. *Journal of China Tourism Research*, 10(1), 69-94.
- Johnston, R. (2001). Linking complaint management to profit. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 60-69.
- Katz, E., Lazarsfeld, P. F. (2017). Personal influence: The part played by people in the flow of mass communications. New York, USA: Routledge
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2016). Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons
- Koutoulas, D., Vagena, A. (2023). The present and future of hotel star ratings through the eyes of star rating operators. *Journal of Tourism Futures*. doi.org/10.1108/JTF-04-2022-0120
- Kwok, L., Tang, Y., Yu, B. (2020). The 7 Ps marketing mix of home-sharing services: Mining travelers' online reviews on Airbnb. *International Journal of Hospitality Management*, 90. doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102616
- Ladhari, R., Michaud, M. (2015). International Journal of Hospitality Management eWOM effects on hotel booking intentions, attitudes, trust, and website perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 36-45.
- Lai, I. K. W., Hitchcock, M. (2016). A comparison of service quality attributes for stand-alone and resort-based luxury hotels in Macau: 3-dimensional importance-performance analysis. *Tourism Management*, 55, 139-159.
- Lee, H. R., Blum, S. C. (2015). How hotel responses to online reviews differ by hotel rating: An exploratory study. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 7(3), 242-250.
- Lendrevie, J., Lindon, D. (2004). Mercator: Teoria e Prática do Marketing. 10ª edição. Lisboa, Portugal: Dom Quixote. 135-142.
- Li, G., Law, R., Vu, H. Q., Rong, J., Zhao, X. (2015). Identifying emerging hotel preferences using emerging pattern mining technique. *Tourism Management*, 46, 311-321. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.015
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458-468.
- Liu, W., Ji, R., Nian, C. P., Ryu, K. (2020). Identifying the Types and Impact of Service Provider's Responses to Online Negative Reviews in the Sharing Economy: Evidence from

- B&Bs in China. *Sustainability* 2020, 12(6), 1-17.
doi.org/10.3390/su12062285
- Liu, W., Ji, R. (2019). Do hotel responses matter?: A comprehensive perspective on investigating online reviews. *Information Resources Management Journal*, 32(3), 70-89.
- Loo, P. T., Leung, R. (2018). A service failure framework of hotels in Taiwan: Adaptation of 7Ps marketing mix elements. *Journal of Vacation Marketing*, 24(1), 79-100.
doi.org/10.1177/1356766716682555
- Lovelock, C., Wirtz, J., Keh, H. T., Lu, X. (2004). *Services Marketing in Asia: People, Technology, Strategy* (2nd edition). New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Lui, T. W., Bartosiak, M., Piccoli, G., Sadhya, V. (2018). Online review response strategy and its effects on competitive performance. *Tourism Management*, 67, 180-190.
- Mao, Z. E., Yang, Y. (2016). FDI spillovers in the Chinese hotel industry: The role of geographic regions, star-rating classifications, ownership types, and foreign capital origins. *Tourism Management*, 54, 1-12.
- Mate, M. J., Trupp, A., Pratt, S. (2019). Managing negative online accommodation reviews: Evidence from the Cook Islands. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 627-644.
- Matusitz, J., Breen, G. M. (2009). Consumer Dissatisfaction, Complaints, and the Involvement of Human Resource Personnel in the Hospitality and Tourism Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 8, 234-246.
- Meng, F., Dipietro, R. B., Gerdes, J. H., Kline, S., Avant, T. (2018). How hotel responses to negative online reviews affect 'customers' perception of hotel image and behavioral intent: An exploratory investigation. *Tourism Review International*, 22(1), 23-39.
- Min, H., Lim, Y., Magnini, V. P. (2015). Factors affecting customer satisfaction in responses to negative online hotel reviews: The impact of empathy, paraphrasing and speed. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(2), 223-231.
- Narangajavana, Y. (2007). The relationship of the hotel rating system and service quality: A case study of the 'Thailand Hotels Standard.
- Neirotti, P., Raguseo, E., Paolucci, E. (2016). International Journal of Information Management Are customers' reviews creating value in the hospitality industry? Exploring the moderating effects of market positioning. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1133-1143.
- Novotel Barcelona City. (2009). Acedido a 4 de Maio de 2023, em: <http://bcarq.com/portfolio/diagonal-199/>
- Novotel Barcelona City. (2021). Acedido a 4 de Maio de 2023, em: <https://all.accor.com/hotel/5560/index.en.shtml>

- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction. A behavioral perspective on the consumer*. Boston, USA: McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49, 41-50.
- Phillips, P., Barnes, S., Zigan, K., Schegg, R. (2017). Understanding the impact of online reviews on hotel performance: An empirical analysis. *Journal of Travel Research*, 56(2), 235-249.
- Piehler, R., Schade, M., Hanisch, I., Burmann, C. (2019). Reacting to negative online customer reviews: Effects of accommodative management responses on potential customers. *Journal of Service Theory and Practice*, 29(4), 401-414.
- Pine, R., Phillips, P. (2005). Performance comparisons of hotels in China. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 57-73.
- Pizam, A., Ellis, T. (1999). Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), 326-339.
DOI: 10.1108/09596110010342559
- Proserpio, D., Zervas, G. (2017). Online reputation management: Estimating the impact of management responses on consumer reviews”, *Marketing Science*, 36(5), 645-665.
- Reyes-Menéndez, A., Saura, J. R., Martínez-Navalón, J. G. (2019). The impact of e-WOM on hotels management reputation: Exploring Tripadvisor review credibility with the ELM model. *IEEE Access*, 7, 68868-68877.
- Rodrigues Fernandes, F. A. (2015). A indústria Hoteleira e as reclamações online: O caso TripAdvisor. FEP Universidade do Porto, Faculdade de Economia.
- Rosário, A. M. (2009). O tratamento das reclamações e recuperação de clientes: um estudo longitudinal do call center do Millenium BCP. [Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto.
- Rose, M., Blodgett, J. G. (2016). Should hotels respond to negative online reviews?. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(4), 396–410.
doi.org/10.1177/1938965516632610
- Ryan, C., Huimin, G. (2007). Perceptions of Chinese hotels. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(4), 380-391.
- Sangpikul, A. (2021). Examining subjective and objective E-Complaints and Service Quality in Bangkok Hotels. *Tourism and Hospitality Management*, 27(2), 429-448.
doi.org/10.20867/thm.27.2.10

- Shin, H., Perdue, R. R., Pandelaere, M. (2020). Managing customer reviews for value co-creation: an empowerment theory perspective. *Journal of Travel Research*, 59(5), 792–810.
- Stevens, J. L., Spaid, B. I., Breazeale, M., Esmark Jones, C. L. (2018). Timeliness, transparency, and trust: A framework for managing online customer complaints. *Business Horizons*, 61(3), 375–384. doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.007
- Sparks, B. A., Browning, V. (2010). Complaining in CyberSpace. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(7), 797-818. DOI: 10.1080/19368623.2010.508010
- Sparks, B. A., So, K. K. F., Bradley, G. L. (2016). Responding to negative online reviews: The effects of hotel responses on customer inferences of trust and concern. *Tourism Management*, 53, 74-85.
- Suh, J. H., Barker, S., Pegg, S., Kandampully, J. (2005). Service Recovery Readiness in Australian Hospitality and Leisure Operations. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(1-2), 43-64.
- Tefera, O., Migiro, S. (2018). Service quality and hotel ratings: Comparing the ratings by the hotel owners, government authority, online travel agents and customers. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7(2).
- Thomas, M. J., Wirtz, B. W., Weyerer, J. C. (2019). Determinants of online review credibility and its impact on 'consumers' purchase intention. *Journal of Electronic Commerce Research*, 20(1), 1-20.
- Top, C., Ali, B. J. (2021). Customer satisfaction in online meeting platforms: Impact of efficiency, fulfillment, system availability, and privacy. *Amazonia Investiga*, 10(38), 70–81. doi.org/10.34069/AI/2021.38.02.7
- Wang, L., Wang, X., Peng, J., Wang, J. (2020). The differences in hotel selection among various types of travellers: A comparative analysis with a useful bounded rationality behavioural decision support model. *Tourism Management*, 76. doi.org/10.1016/j.tourman.2019.103961
- Warshaw, P. R., Davis, F. D. (1985). Disentangling behavioral intention and behavioral expectation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2(3), 213–228. doi.org/10.1016/0022-1031(85)90017-4
- Wei, W., Miao, L., Huang, Z. J. (2013). Customer engagement behaviors and hotel responses. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 316-330.

- Xie, K. L., So, K. K. F., Wang, W. (2017). Joint effects of management responses and online reviews on hotel financial performance: A data-analytics approach. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 101-110.
- Xie, K. L., Zhang, Z., Zhang, Z., Singh, A., Lee, S. K. (2016). Effects of managerial response on consumer eWOM and hotel performance: Evidence from TripAdvisor. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 2013-2034.
- Yang, Y., Park, S., Hu, X. (2018). Electronic word of mouth and hotel performance: A meta-analysis. *Tourism Management*, 67, 248-260.
- Zhang, Y., Vásquez, C. (2014). Discourse, context and media hotels' responses to online reviews: Managing consumer dissatisfaction. *Discourse, Context and Media*.
- Zhou, L., Ye, S., Pearce, P. L., Wu, M. Y. (2014). Refreshing hotel satisfaction studies by reconfiguring customer review data. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 1-10.
doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.12.004
- Zhu, L., Li, H., Wang, F. K., He, W., Tian, Z. (2020). How online reviews affect purchase intention: A new model based on the stimulus-organism-response (SOR) framework. *Aslib Journal of Information Management*, 72(4), 463-488.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Anexos

Anexo I – Traineeship Evaluation

Anexo II – Training Period Certificate