

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
FACULDADE DE TURISMO E HOTELARIA
CURSO DE TURISMO

KATARINE ALMEIDA ARRUDA

**O TRIPADVISOR COMO UMA FERRAMENTA DA GESTÃO DA
QUALIDADE EM SERVIÇOS: A EXPERIÊNCIA DO SOFITEL COPACABANA**

Niterói

2016

KATARINE ALMEIDA ARRUDA

**O TRIPADVISOR COMO UMA FERRAMENTA DA GESTÃO DA
QUALIDADE EM SERVIÇOS: A EXPERIÊNCIA DO SOFITEL COPACABANA**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao curso de Turismo da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial de avaliação para obtenção do grau de Bacharel em Turismo.

Orientadora: Prof.^a Renata Garanito de Abreu

Niterói

2016

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca Central do Gragoatá

A779 Arruda, Katarine Almeida.

O TripAdvisor como uma ferramenta da gestão da qualidade em serviços : a experiência do Sofitel Copacabana / Katarine Almeida Arruda. – 2016.

64 f. : il.

Orientadora: Renata Garanito de Abreu.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Turismo) – Universidade Federal Fluminense, Faculdade de Turismo e Hotelaria, 2016.

Bibliografia: f. 49-51.

1. Gestão da qualidade. 2. Serviços. 3. Cliente. 4. TripAdvisor (Site da Web). 5. Hotel Sofitel (Rio de Janeiro, RJ). I. Abreu, Renata Garanito de. II. Universidade Federal Fluminense. Faculdade de Turismo e Hotelaria. III. Título.

**O TRIPADVISOR COMO UMA FERRAMENTA DA GESTÃO DA
QUALIDADE EM SERVIÇOS: A EXPERIÊNCIA DO SOFITEL COPACABANA**

POR

KATARINE ALMEIDA ARRUDA

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao curso de Turismo da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial de avaliação para obtenção do grau de Bacharel em Turismo.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Renata Garanito de Abreu – Orientadora UFF

Prof. José Carlos Dantas

Prof. Carlos Lidizia

Niterói, março de 2016

Dedico este trabalho a minha família, em especial a minha mãe e a memória de meu pai.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a minha família por todo o suporte oferecido durante a minha trajetória acadêmica.

A minha mãe, pelo apoio e incentivo. Por sempre depositar em mim toda sua confiança e amor. Agradeço por toda a ajuda e por sempre ir além do possível para me proporcionar tudo que preciso.

A meu pai, por todos os conselhos que ajudaram na construção do meu caráter. Agradeço pelo amor, apoio e carinho. O carrego sempre na mente e no coração.

A minha orientadora, por me acolher no estudo já em andamento e por ter me ajudado nesta etapa tão importante. Por ter compreendido minhas questões e ter dedicado um pouco do seu tempo a mim.

A Roberta Guimarães, Gustavo Valente e Luana Góes, pelo tempo cedido para realização da entrevista de campo.

A todos os professores da UFF e da Universidade de Coimbra que contribuíram para meu crescimento profissional e pessoal.

Por fim, a todos que contribuíram, ainda que indiretamente, para a realização deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo identificar o modo como o TripAdvisor é utilizado como ferramenta da qualidade em serviços no Hotel Sofitel Copacabana. Para isso, são abordados os princípios da gestão da qualidade, os conceitos de qualidade e serviços, a caracterização do site e a análise da gestão de alguns departamentos do hotel. Os resultados obtidos são apresentados através de uma análise textual das entrevistas realizadas, com gestores de três departamentos do hotel, a partir dos oito princípios que formam a base para as normas de sistema de gestão da qualidade na família ABNT NBR ISO 9000. Por meio deste estudo, foi possível concluir que o hotel tem sua gestão baseada na prestação de serviços de qualidade e que o TripAdvisor é uma das ferramentas utilizada para análise e mensuração de seus serviços.

Palavras chave: gestão da qualidade, serviços, cliente, TripAdvisor, Sofitel.

ABSTRACT

This study was held to identify the way TripAdvisor is used as a quality tool at services at the Sofitel Copacabana Hotel. In this way, are broached the principles of quality management, the concepts of quality and service, the characterization of the site and the analysis of the management of some departments of the hotel. The results are presented throughout a textual analysis of interviews with hotel managers from the eight principles of quality management that form the basis for the quality management system standards in the family NBR ISO 9000. Through this study, it was concluded that the hotel has its management based on the provision of quality services and the TripAdvisor is a tool used for analysis and measurement of their services.

Keywords: Quality, service, costumer, TripAdvisor, Sofitel

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Princípios da Gestão da Qualidade.....	14
FIGURA 2: Características de líderes em serviços.....	21
FIGURA 3: Opções de filtro para localização de hotéis.....	26
FIGURA 4: Opções de filtro para localização de voos.....	27
FIGURA 5: Opções de filtro para aluguel de temporada.....	28
FIGURA 6: Opções de filtro para restaurantes.....	29
FIGURA 7: Valores Sofitel.....	38
FIGURA 8. Princípios da gestão da qualidade x a qualidade praticada no Sofitel.....	40

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE.....	13
1.1 O CONCEITO DE QUALIDADE	15
1.2 A QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	17
1.3 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS.....	18
1.4 ESTRATÉGIAS PARA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	19
1.5 O USO DA TECNOLOGIA NA GESTÃO DOS SERVIÇOS.....	22
2. CARACTERIZAÇÃO DO SITE TRIPADVISOR.....	24
2.1 COMO SE CARACTERIZA O TRIPADVISOR	24
2.1.1 Hotéis.....	25
2.1.2 Voos.....	27
2.1.3 Aluguel de temporada.....	28
2.1.4 Restaurantes.....	29
2.1.5 Destinos.....	29
2.2 O TRIPADVISOR INSIGHTS	30
2.3 CLASSIFICAÇÕES E AVALIAÇÕES.....	32
2.4 TRAVELLER'S CHOICE.....	33
3. A EXPERIÊNCIA DO SOFITEL COPACABANA	36
3.1 APRESENTAÇÃO SOFITEL DO COPACABANA.....	36
3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	39
3.3 A GESTÃO DA QUALIDADE NA EMPRESA.....	40
3.4 ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO CONTROLE DE QUALIDADE.....	43

3.5 A UTILIZAÇÃO DO TRIPADVISOR	45
3.6 RESULTADOS DA PESQUISA.....	46
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS.....	49
APÊNDICES.....	52

INTRODUÇÃO

Devido à competitividade entre as empresas atualmente, o nível dos serviços prestados deve ser acompanhado por seus gestores de modo a garantir um alto padrão em suas atividades. As organizações administradas sob uma visão estratégica utilizam os princípios da gestão da qualidade para conquistar a credibilidade de seus clientes.

A utilização do TripAdvisor como um instrumento de avaliação da qualidade, auxilia os gestores a monitorarem os serviços da organização no que se refere a instalações, atendimento e produtos. As informações contidas no site devem ser utilizadas para a criação de estratégias que buscam assegurar a satisfação de seus clientes. Assim, as empresas fazem o uso de instrumentos para avaliação dos serviços prestados.

Na era da tecnologia, o TripAdvisor se apresenta como um espaço disponibilizado para que os visitantes tenham acesso as informações a respeito de destinos, hospedagem, restaurantes e voos e compartilhem suas experiências.

De fácil acesso e manuseio, o site vem se concretizando como um importante mecanismo para análise dos estabelecimentos. Nesse sentido os gestores, através da avaliação e comentários de seus clientes no site, fazem o uso das informações buscando melhorias.

O objetivo principal deste trabalho é analisar de que forma o TripAdvisor é utilizado como uma ferramenta da gestão da qualidade em serviços no Hotel Sofitel Copacabana. Para isso, se faz necessário que sejam abordados conceitos relacionados ao tema em questão. Assim, foram definidos como objetivos específicos:

- 1) Discutir os princípios da gestão da qualidade;
- 2) Conceituar e caracterizar serviços;
- 3) Caracterizar o site TripAdvisor;
- 4) Levantar informações a respeito do Sofitel bem como suas formas de monitoramento da qualidade.

Como metodologia, realizou-se pesquisa exploratória composta por levantamento bibliográfico e aplicação de entrevistas semi estruturadas. A elaboração do roteiro da entrevista se apoiou em três categorias fundamentais abordados no trabalho em questão: 1) Qualidade em serviços, 2) Caracterização do TripAdvisor e 3) Ferramentas de controle da qualidade. A análise das respostas foi realizada tendo como base o referencial teórico pesquisado.

No primeiro capítulo, é apresentado o referencial teórico onde, buscou-se abordar os conceitos mais relevantes para o estudo, tendo como orientação os principais autores relacionados ao tema discutido. Nele, são apresentados os princípios da gestão da qualidade, conceituadas a qualidade e qualidade em serviços, caracterizados os serviços, comentadas as estratégias para a qualidade em serviços e a como a tecnologia pode ser utilizada para a gestão dos serviços.

O segundo capítulo apresenta o TripAdvisor, caracterizando-o e apresentando seus principais mecanismos. As informações nele contidas, foram resultado de uma pesquisa exploratória em seu site oficial.

A apresentação do Sofitel Copacabana, bem como a análise das entrevistas realizadas com os gestores da organização e a conclusão desta pesquisa são apresentados no terceiro capítulo.

E por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo no qual constam as limitações, sugestões e conclusões deste trabalho.

1. PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE

Em decorrência da dinâmica dos mercados globalizados, da concorrência estabelecida, do desenvolvimento da tecnologia e a maior exigência dos consumidores, a gestão das organizações vem enfrentando desafios. (MARTINS, 2013).

Se tradicionalmente a qualidade estava associada aos bens, no final dos anos 70 passou-se a dar importância a qualidade em serviços. (MARTINS, 2013).

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), empresas de serviços estão inseridas em um mercado que possui baixas barreiras de entrada, sendo necessária uma estratégia competitiva eficaz.

Assim, Las Casas (1994, p. 41) acrescenta: “A competitividade e a abertura do comércio favorecem o crescimento de novas técnicas, entre elas a de qualidade. Algumas empresas estão exigindo padrões internacionais, como o da ISO 9000 e variações para seus fornecedores.”

Buscando apoiar as empresas na instalação de sistemas de gestão da qualidade eficazes, foram desenvolvidas normas pela família ABNT (Associação Brasileira de Normas e Técnicas) NBR ISO 9000.

A implementação requer que princípios e conceitos sejam adotados por seus gestores para melhoria do desempenho das organizações, conforme destaca a ABNT NBR ISO 9000:2005:

Para conduzir e operar com sucesso uma organização, é necessário dirigi-la e controlá-la de maneira transparente e sistemática. O sucesso pode resultar da implementação e manutenção de um sistema de gestão, concebido para melhorar continuamente o desempenho, levando em consideração, ao mesmo tempo todas as partes interessadas. A gestão de uma organização, inclui, entre outras disciplinas de gestão, a gestão da qualidade.

Desta forma, tudo o que abrange uma organização deve ser levado em consideração, como os recursos disponíveis, processos, os clientes e os funcionários. Baseado nesses elementos, foram desenvolvidos oito princípios que formam a base para as normas deste sistema:

PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE	
Princípios	Descrição
Foco no cliente	As organizações devem compreender as necessidades de seus clientes de modo a exceder suas expectativas.
Liderança	Líderes determinam os objetivos e as metas a serem cumpridas e são responsáveis por criar um ambiente onde seus colaboradores estejam comprometidos em alcançá-las.
Envolvimento de pessoas	O comprometimento de colaboradores de todos os níveis possibilita que suas competências contribuam para a organização.
Abordagem do processo	Atividades e recursos devem ser administrados como um processo para que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados.
Abordagem sistêmica	Para atingir a eficácia e a eficiência nos objetivos e metas estabelecidos, os processos devem ser entendidos de forma sistêmica.
Melhoria contínua	A melhoria contínua no desempenho deve ser um objetivo permanente da organização.
Abordagem factual para a tomada de decisão	A tomada de decisões deve ser baseada em dados e informações.
Benefícios mútuos nas relações com fornecedores	Uma relação de benefícios mútuos aumenta a competência dos envolvidos e traz benefícios a organização.

Figura 1. Princípios da Gestão da Qualidade. Fonte: Elaboração própria baseado em ABNT, NBR ISO 9000:2005.

Ainda segundo este documento, a norma é adequada a organizações que buscam vantagens competitivas e a confiança de seus fornecedores, aos usuários e também a auditores, órgãos regulamentadores, organismos de certificação e a todos os envolvidos na elaboração das normas, que prestam assessoria e treinamentos.

Para concluir, sistemas deste modelo ajudam a analisar os requisitos de clientes, suas necessidades e expectativas, aumentando sua satisfação. (ABNT NBR ISO 9000:2005) Não ter conhecimento do que os clientes esperam pode significar não apenas perder consumidores mas também, dinheiro, tempo e

recursos. (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014) Las Casas (1994, p. 35) afirma, “O resultado da satisfação dos clientes é o que vai realmente contar no final de tudo”.

1.1 O CONCEITO DE QUALIDADE

Qualidade, do latim *qualitate* significa: 1 Atributo, condição natural, propriedade pela qual algo ou alguém se individualiza distinguindo-se dos demais; maneira de ser, essência, natureza. 2 Excelência, virtude, talento. 3 Caráter, índole, temperamento. 4 Grau de perfeição, de precisão, de conformidade a um certo padrão: Artigo de primeira qualidade. Trabalho de qualidade inferior. (DICIONÁRIO MICHAELIS, 2015)

Martins (2013, p. 39), ressalta:

O termo qualidade é facilmente mal-entendido: seu sinônimo vai desde luxo, mérito a excelência, valor. Em termos de literatura acadêmica, também existem vários pontos de vista, cada um baseado em seu corpo conceitual e de terminologia. O termo é definido pela filosofia, economia, marketing e gestão de operações.

A partir destas definições, podemos observar que o conceito de qualidade é flexível e variável dependendo do âmbito em que se pretende aplicar.

Relacionado ao trabalho em questão, pode-se destacar a afirmação de Kotler (2002, p. 41): “a qualidade está nos olhos do observador” ou seja, para assegurar um serviço de qualidade, as organizações devem conhecer e compreender o que os clientes esperam.

Las casas (1994, p. 25) acrescenta ainda: “A capacidade da empresa em desempenhar todas as atividades previstas é que determinará o nível de qualidade”.

Para KALTENECKER (1995 Apud GARVIN, 1994) a qualidade pode ser melhor entendida através de suas oito dimensões:

- Desempenho- constitui das características funcionais básicas de um produto;
- Durabilidade- tempo de vida útil do produto ou serviço;
- Características- padrões estabelecidos, pelos fornecedores, para um bem ou serviço que os diferenciam dos demais;

- Conformidade- grau com que um produto ou serviço está de acordo com suas especificações;
- Confiabilidade- possível bom ou mal funcionamento de um produto ou serviço;
- Atendimento- reflete a velocidade no atendimento, o cuidado e a atenção oferecidas pelos atendentes e a facilidade na resolução dos possíveis problemas apresentados pelos clientes;
- Qualidade percebida- avaliação que o consumidor faz de um produto, está diretamente relacionada com a confiabilidade;
- Estética- aparência de um produto e a reação que ele estimula aos clientes estando assim ligado a um julgamento pessoal.

A partir de seu entendimento, as dimensões da qualidade devem servir de orientação para as organizações na definição de suas estratégias mercadológicas. KALTENECKER (1995). Assim, podem utiliza-las para auxiliar na melhoria de seus bens e serviços.

A qualidade deve ser entendida como uma estratégia que possibilita à organização a obtenção de lucro e sua expansão no mercado. Maximiano (2000, p. 73) acrescenta: “[...] a qualidade é uma questão sistêmica. Garantindo-se a qualidade do sistema, garante-se a qualidade dos produtos e serviços”.

Por outro lado, Carvalho *et al.* (2012, p. 31) destacam:

A qualidade é uma forma de conceber a atuação da organização no mercado e, por extensão, na sociedade. Esta forma de concepção pode ser o diferencial básico que não apenas garante a sobrevivência, mas a evolução da própria organização.

Assim, o comprometimento dos gestores em garantir a qualidade de seus produtos e serviços irá traçar o rumo da organização.

1.2 A QUALIDADE EM SERVIÇOS

Segundo Kotler (2005, p. 248) “um serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada”.

Campos (1992, p. 2) evidencia: “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

Vale ressaltar, que qualidade em serviços está relacionado a satisfação dos clientes. Las Casas afirma, (1994, p. 11) “o critério de julgamento para serviços é o nível de satisfação dos consumidores alcançado. Isso significa que se o cliente sair satisfeito de uma relação comercial, o objetivo da qualidade foi alcançado”.

Principais empresas fazem o uso dos serviços como um diferencial de modo a aumentar a produtividade, fidelizar clientes e obter publicidade positiva protegendo-se da concorrência de preços estabelecida. (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014)

Ainda, segundo os autores, a preocupação com a qualidade em serviços deve-se a importância do setor para o país pois, fazem parte do que o mesmo produz, consome e exporta.

O setor de serviços é parte crucial da economia de um país. Dados apresentados pela Folha de S. Paulo (2015) revelaram que o setor representa 61% do PIB (Produto Interno Bruto) e 71% do emprego do país.

Destaca-se ainda, que a entrega de serviços de qualidade superior tem sido identificado como uma estratégia competitiva. (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014)

Assim, analisando os conceitos apresentados, pode-se concluir que a qualidade em serviços está diretamente relacionada as necessidades e satisfação do cliente, propicia a organização: competitividade, produtividade e consequentemente um melhor desempenho na receita.

1.3 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Os serviços possuem suas características e suas particularidades quando comparados aos bens e por isso devem ser desenvolvidas estratégias distintas para os mesmos. (LOVELOCK; WRIGHT, 2002)

Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014, p. 21) afirmam:

Como se constituem de ações e experiências e não de objetos, raras vezes é possível definir especificações de produção para uma qualidade uniforme. Ao contrário de automóveis e DVDs, a qualidade de transporte aéreo, de exercícios aeróbicos por exemplo, não pode ser medida [...] quando o que se vende é unicamente um desempenho, os critérios que os clientes usam para avaliá-lo podem ser complexos e difíceis de serem captados com precisão.

Ou seja, é possível perceber que quando comparados a produtos, os serviços são produzidos, consumidos e sua qualidade avaliada de forma diferente.

Kotler (2005) observa, que se deve levar em consideração quatro características fundamentais dos serviços para o desenvolvimento de ações na organização, são elas: intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e variabilidade.

Segundo o autor, os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de sua aquisição como ocorre com produtos concretos, caracterizando-se pela intangibilidade. Assim, seus compradores tiram conclusões a respeito da qualidade a partir das instalações, equipamentos utilizados, funcionários, material de comunicação, símbolos e preços.

Outra característica apresentada pelo autor é a inseparabilidade: a produção e o consumo dos serviços ocorrem de forma simultânea. Os funcionários e clientes são parte do serviço e desta forma, ambos influenciam no resultado.

Kotler caracteriza serviços ainda, pela sua perecibilidade no qual, não podem ser estocados ou seja, um serviço que não foi vendido não pode ser armazenado para uma venda futura.

Por fim, o autor afirma que os serviços são variáveis pois dependem das pessoas que os fornece, do local e do momento que são fornecidos. Destaca

também, que visando o controle da qualidade, as organizações devem tomar três decisões: recrutar funcionários certos e capacitá-los, padronizar o processo de serviço em todos os setores da empresa e realizar o monitoramento da satisfação do cliente.

Pode-se concluir, que é de grande importância para os gestores a compreensão das características mencionadas pelo autor para que a prestação de serviços não venha a se tornar um obstáculo neste processo.

1.4 ESTRATÉGIAS PARA QUALIDADE EM SERVIÇOS

A qualidade na prestação de serviços engloba uma série de procedimentos e iniciativas da organização buscando atender à necessidade de seus clientes, suas expectativas e assim, entregar um serviço de qualidade conforme apontado pelos autores a seguir.

Kotler (2005) cita seis características que empresas prestadoras de serviços bem administradas apresentam: concepção estratégica, comprometimento da alta administração, padrões rigorosos, sistemas de monitoramento, atendimento das relações dos clientes e satisfação de seus funcionários e clientes.

Nesse sentido, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 52) definem: “As expectativas dos clientes são crenças acerca da execução do serviço que servem como padrões ou pontos de referência a fim de julgar o desempenho.”

Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014, p. 226) afirmam:

A qualidade de praticamente qualquer serviço depende de como seus inúmeros elementos funcionam juntos, no mesmo processo para atender às expectativas dos clientes. Esses elementos incluem pessoas que fazem os vários serviços relacionados ao serviço principal, equipamentos que apoiam esse trabalho e o ambiente físico que os serviços são realizados. Falhas no planejamento de qualquer parte de um sistema de serviço podem criar grandes problemas para sua qualidade.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 73): “Os clientes não buscam um serviço ou compram sem uma razão. A compra do serviço tem de resultar na satisfação de uma necessidade”.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014, p. 73) acrescentam: “Descobrir o que os clientes esperam é essencial para prestar serviços de qualidade”.

Assim, dados e pesquisas de mercado devem ser utilizados para entender as expectativas dos clientes (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014).

Após uma pesquisa realizada por esses autores, foram identificados, alguns fatores-chave capazes de influenciar as expectativas. São eles: comunicação boca a boca, necessidades pessoais, experiências em serviços anteriores e a comunicação externa (mensagens transmitidas pelos prestadores de serviços a seus clientes).

Deste maneira, verifica-se a importância da compreensão da empresa das expectativas de seus clientes de modo a identificá-las e adotar medidas que busquem alcançá-las.

Fitzsimmons e Fitzsimmons, (2014, p. 59) ressaltam ainda que “A primeira execução de um serviço é muito importante, porque os clientes valorizam a confiabilidade do serviço, acima de todas as outras dimensões”.

Para Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 88):

No sentido mais amplo do termo, confiabilidade significa que a empresa cumpre suas promessas- as promessas feitas sobre a execução e prestação do serviço, a solução de problemas e a precificação. Os clientes desejam fazer negócios com empresas que mantem suas promessas, sobretudo as relacionadas ao desfecho e aos atributos principais do serviço.

Assim, é fundamental que as empresas entreguem a seus clientes exatamente aquilo que prometem.

Entretanto, a busca pela qualidade em serviços não é algo unilateral. As ações não devem ser baseadas apenas no cliente. Outro protagonista chave para a organização é o líder.

Para Juran (2015), na organização, o líder tem como função decidir e comunicar a direção que seus funcionários devem seguir, orientando-os e estimulando-os nesse caminho.

De acordo com Las Casas (Apud ALBRECHT, 1994 p. 33):

[...] os líderes da qualidade têm: 1. Percepção extraordinária dos clientes, 2. Estratégia empresarial voltada para o *customer value* (valores do cliente), 3. Compromisso com a qualidade em todos os níveis, 4. Aprimoramento contínuo dos produtos e processos e 5. Administração por fatos e feedback.

Já os autores, Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014) enumeram quatro características que líderes de serviços devem possuir, as quais são apresentadas na figura a seguir:

CARACTERÍSTICAS DE LÍDERES EM SERVIÇOS	
Visão de serviços	Possuem compromisso com a qualidade a qual é vista como chave para o sucesso e a base para concorrência.
Altos padrões	Aspiram serviços memoráveis, valorizam os detalhes e a meta de defeitos zero. Entendem a importância do serviço ser bem feito na primeira vez.
Estilo de liderança no local da ação	Estão sempre presentes corrigindo e orientando sua equipe. Incentivam a organização como um todo, em busca da excelência em serviços.
Integridade	São justos, coerentes e confiáveis. Tem a confiança de sua equipe.

Figura 2. Características de líderes em serviços. Fonte: Elaboração própria baseado em Zeithaml, Parasuraman e Berry. A excelência em serviços, 2014

Pode-se concluir que se faz necessário o conhecimento de todos os elementos que envolvem uma organização para que seja possível o alcance da qualidade em serviços. Conforme abordados pelos autores aqui citados, a satisfação do cliente é o objetivo de todo o processo, o líder tem um papel fundamental para o bom andamento da organização e promessas devem corresponder ao que a empresa tem a oferecer.

1.5 O USO DA TECNOLOGIA NA GESTÃO DOS SERVIÇOS

Nos dias atuais, com o avanço tecnológico, para que as organizações se mantenham competitivas é necessário uma combinação entre suas estratégias de gestão e o uso da tecnologia, conforme apresentado a seguir.

É possível identificar, um crescimento do papel da tecnologia na interação entre as organizações e os clientes e o número de produtos e serviços baseados na mesma. (MARTINS, 2013)

Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014) acreditam que a tecnologia é uma das principais formas de se melhorar a qualidade em serviços. Os autores destacam que a tecnologia traz benefícios aos processos como: redução no tempo de execução, maior precisão e exatidão. Por outro lado, afirmam que a tecnologia deve estar combinada ao serviço pessoal. Assim, seu uso, se bem administrado, traz uma série de benefícios e facilidades para as empresas.

Para Martins (2013 p. 78): “O advento da tecnologia obrigou a repensar certos conceitos, nomeadamente a qualidade.”

Por outro lado, Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014, p. 230) identificaram que: “A tecnologia certa usada da maneira correta é parte do que os clientes esperam de um serviço: elementos tangíveis, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia”.

Corrêa e Hansen (2014 p. 273) destacam: “Na atualidade, com o avanço da comunicação via internet e a criação de canais interativos na segunda fase da interface gráfica da rede, a Web 2.0, as empresas passaram a ser avaliadas online pelos consumidores.”

Pode-se observar que com o avanço das mídias sociais e sites de avaliações de estabelecimentos, os clientes se apresentam cada vez mais detalhistas e exigentes, conseqüentemente, elevam os padrões de qualidade das empresas.

Em seu artigo, Freire (2014 apud Wunsch-Vincent e Vickery 2007 e Karahasanovic et. al 2009) define CGU (Conteúdo Gerado pelo Usuário):

[...] atividades ou contribuições de usuários no desenvolvimento, classificação, colaboração, personalização e distribuição de conteúdos na/da Internet por meio de sites de redes sociais e aplicativos.

Deve-se ressaltar que, o boca a boca tem alta credibilidade pois acredita-se que a pessoa que oferece as informações, não tem nada a perder sendo mais honesto em seus conselhos. (BURGESS *et al.* 2009 Apud CHATTERJEE, 2001).

Atualmente, existem vários sites que permitem seus visitantes adicionar comentários, fotos e vídeos, conteúdo este conhecido como CGU, comparado com o boca a boca onde a pessoa expressa sua opinião e experiências sobre o produto ou serviço. (BURGESS *et al.* 2009 Apud AHUJA, MICHELS, WALKER & WEISSBUCH, 2007).

Isso significa que, qualquer um pode ter acesso às informações compartilhadas na internet por diferentes pessoas em qualquer lugar do mundo. Identifica-se, que a tecnologia pode oferecer benefícios não apenas a consumidores, mas também a organizações.

Desta forma, o CGU se constitui basicamente por informações geradas por internautas. Em sites como o TripAdvisor, os usuários fazem análise a produtos, serviços e destinos turísticos. (CORRÊA e HANSEN, 2014)

São inúmeros os benefícios que o uso da tecnologia pode trazer para a organização. Para isso, deve ser utilizada de forma adequada e trabalhada em conjunto com os objetivos, metas, estratégias e recursos definidos pela organização conforme Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014, p. 234) ressaltam:

Para melhorar de maneira substancial o serviço por meio de tecnologia, é preciso ter uma visão eclética e aberta da combinação de tecnologia e pessoas, uma estratégia clara e foco no cliente, além de disposição para experimentar, modificar e aprender com os erros e sofrer antes de vencer.

Por fim, já são disponibilizadas diversas ferramentas tecnológicas que podem ser utilizadas na gestão da qualidade. A partir do próximo capítulo, será apresentada uma das ferramentas que vem sendo usada pelos consumidores do trade turístico para avaliação de serviços e instalações e que deve ser considerada por organizações ligadas a este ramo.

2. CARACTERIZAÇÃO DO SITE TRIPADVISOR

Este capítulo, busca apresentar o TripAdvisor, ferramenta utilizada atualmente por viajantes que buscam informações de modo a agregar no planejamento de suas viagens. Foi realizada uma pesquisa exploratória na página disponibilizada na internet. Todas informações contidas neste capítulo são resultado da navegação no site oficial. As sessões a seguir, tem como finalidade a descrição do que se constitui a ferramenta e suas funcionalidades.

2.1 COMO SE CARACTERIZA O TRIPADVISOR

O TripAdvisor se caracteriza por ser um site voltado para o público de viajantes. Fundado por Stephen Kaufer atual *Chief Executive Officer* (CEO) e Langley Steinert em fevereiro de 2000, o site, que também é encontrado como aplicativo, se apresenta a seus visitantes através do slogan “leia avaliações, compare preços e reserve a melhor viagem”. (TripAdvisor, 2015)

No acesso ao site pode-se identificar informações a respeito de vários destinos, hospedagem, melhores preços e avaliações de viajantes prometendo oferecer os mecanismos necessários para o planejamento de uma viagem perfeita.

A partir dos comentários na página, o viajante tem a possibilidade de conhecer os destinos e fazer as melhores escolhas antes mesmo de sair de casa, já que o site também oferece a possibilidade de fazer suas reservas para voos, hotéis e restaurantes online.

Segundo informações disponibilizadas pelo próprio site (2015), o TripAdvisor tem uma ampla atuação, operando em 47 países em 28 idiomas.

O mesmo apresenta um design de fácil manuseio e navegação, oferecendo uma central de ajuda para esclarecimentos de possíveis dúvidas de seus usuários.

Foi possível identificar que possui ainda, páginas em outras redes sociais como Facebook e Twitter, onde faz sua divulgação, posta curiosidades, dá dicas de atrações a serem visitadas e fornece informações a respeito de diferentes lugares ao redor do mundo.

O site (2015) destaca: “O TripAdvisor cresceu e se tornou o maior site de viagens do mundo com mais de 315 milhões de visitantes mensais e mais de 200 milhões de avaliações e opiniões.”

Através da navegação na página, é possível verificar opções de busca em mais de 200 sites de empresas parceiras, onde promete-se encontrar sempre o melhor preço e as melhores opções para seus visitantes.

Um outro mecanismo oferecido é a possibilidade dos gestores de criar um perfil de seu estabelecimento para que seus clientes possam avalia-los, e que as avaliações também possam ser administradas pelos mesmos. É o chamado TripAdvisor Insights, o qual será apresentado mais à frente.

As buscas pelos visitantes, podem ser feitas a partir de cinco possibilidades: hotéis, voos, aluguel de temporada, restaurantes e destinos.

É necessário sempre uma filtragem inicial com informações básicas, para que o site ofereça opções de pesquisa mais personalizadas, de acordo com a preferência de cada viajante.

A seguir, são apresentadas mais detalhadamente as alternativas de pesquisa e as opções de filtro apresentadas pelo site que garantem a personalização da busca.

2.1.1 Hotéis:

Para encontrar a hospedagem ideal, uma pesquisa inicial deve ser realizada a partir do nome da cidade a qual se pretende viajar ou o nome do hotel caso já tenha determinado, seguido das datas de entrada e saída. Após pressionar o comando de localizar hotéis, o site disponibiliza uma série de filtros para que o viajante possa solicitar ao site exatamente o que deseja.

Para a escolha de meios de hospedagem, o visitante tem a possibilidade de ordenar por: feito para você, disponibilidade, pontuação, menor preço, maior preço ou distância do centro e após são apresentadas seis opções de filtro conforme figura abaixo:

OPÇÕES DE FILTRO PARA LOCALIZAÇÃO DE HOTÉIS					
Tipos de acomodação	Preço por noite	Categoria	Tipo	Local	Serviços
Hotéis, pousadas, hotéis especializados, aluguéis de temporada ou hotéis com ofertas especiais	Varia do menor preço ao maior preço, podendo ser selecionada uma faixa de preço	Número de estrelas e preço equivalente a cada estrela. Os preços médios variam de acordo com a categoria escolhida	Acessível, boutique, categoria média, charmoso, clássico, custo-benefício, familiar, luxuoso, romântico e silencioso	Varia de acordo com as características do destino procurado. Pode ser próximo ao centro, próximo a praia, dependendo das especificidades do destino	Aceita animais, acesso para cadeirantes, ar condicionado, bar/lounge, café da manhã, concierge, estacionamento grátis, hotel para não fumante, internet, piscina, quarto com acessibilidade, quitinete, restaurante, sala de ginástica, sala de reunião, serviço de quarto, serviços empresariais, spa, suítes, traslado, de/para o aeroporto e wifi gratuito

Figura 3. Opções de filtro para localização de hotéis. Fonte: Elaboração própria baseado em TripAdvisor, acesso em 2016.

Conforme apresentado na figura, são oferecidas opções de filtro bastante específicas e variadas proporcionando ao viajante a possibilidade de englobar todas suas preferências no momento da escolha.

Após a seleção do hotel que mais se encaixa nas preferências, o site permite ao visitante o acesso a uma página do estabelecimento onde, aparecem informações gerais como sua apresentação, localização, comodidades, fotos e as avaliações dos viajantes junto da pontuação atual, que proporcionam informações detalhadas a respeito da estadia anterior de outros viajantes, sendo cruciais para a escolha.

2.1.2 Voos

Assim como na busca de hospedagem, na localização de voos é necessário que sejam inseridas informações básicas como: de onde está saindo e para onde está indo, datas e número de viajantes.

Para localização de voos que mais se adaptam a necessidade do viajante, também são apresentadas opções de filtros, conforme figura abaixo:

FILTROS PARA LOCALIZAÇÃO DE VOOS					
Preço	Idade	Conexões	Opções de viagem	Classe	Serviços a bordo
Do menor para o maior	Adultos (18 a 64), idosos (mais de 65 anos) e crianças de 0 a 17 anos	Número de paradas	Só ida, ida e volta, opções de aeroportos próximos, horário de ida, horário de volta, datas flexíveis ou apenas voos diretos	Econômica, executiva ou primeira classe	Wifi, televisão, tomadas no assento, assentos totalmente reclináveis, assento reclinável angular

Figura 4. Opções de filtro para localização de voos. Fonte: Elaboração própria baseado em TripAdvisor, acesso em 2016.

A partir da seleção de um voo, o site apresenta informações referentes a rota, como distância a ser percorrida, duração da viagem e ainda, informações sobre o aeroporto de destino.

Mesmo se a partir das opções apresentadas o viajante não esteja satisfeito, existe a opção de recebimento de um alerta quando os preços do trecho escolhido diminuem, bem como a opção de comparação com empresas de viagens como: Decolar.com.br, Edestinos, Submarino viagens e Expedia.

2.1.3 Aluguel de temporada

Viajantes podem efetuar sua busca a partir da definição do destino, data de entrada, saída e número de quartos. Sendo oferecidos os seguintes filtros:

FILTROS PARA ALUGUEL DE TEMPORADA						
Preço por noite	Número de banheiros	Tipo de acomodação	Bairro	Serviços	Recursos diferenciados	Facilidades
De R\$0,00 a R\$ 4.000,00+	Número mínimo e máximo	Aluguel de casa para temporada, apartamento chalé para temporada, quartos particulares, aluguel de temporada em Resort, aluguel de temporada especializado ou vila	Opções de acordo com o destino escolhido	Aceita animais, acesso para cadeirantes, ar condicionado, bar/lounge, café da manhã, concierge, estacionamento grátis, hotel para não fumante, internet, piscina, quarto com acessibilidade, quitinete, restaurante, sala de ginástica, sala de reunião, serviço de quarto, serviços empresariais, spa, suítes, traslado de/para o aeroporto e wifi gratuito	Faixa litorânea, lago/rio particular de pesca, quadra de tênis privada, barco disponível, vistas oceânicas, vistas da montanha, vistas do mar, vistas da cidade/horizonte, propriedade com funcionários, serviço doméstico incluso, serviço doméstico opcional e manutenção disponível 24 horas	Acesso para cadeirantes, acesso para idosos, adequado para crianças, aceita animais de estimação e permite fumantes

Figura 5. Opções de filtro para aluguel de temporada. Fonte: Elaboração própria baseado em TripAdvisor, acesso em 2016.

A partir da escolha da propriedade que mais agrada, o viajante deve entrar em contato com o responsável pelo anúncio através de um comando que o site disponibiliza.

2.1.4 Restaurantes

A busca por restaurantes possibilita a localização por cidade ou nome do restaurante. O site oferece diversas opções a partir da seleção dos filtros apresentados a seguir:

OPÇÕES DE FILTRO PARA RESTAURANTES						
Tipo	Cozinha	Refeições	Preço	Bairros	Recursos	Bom para
Restaurante, sobremesa, café e chá, padaria, sorvete, waffles e crepes ou sucos e vitaminas	Tipo de comida bar ou nacionalidade	Café da manhã, brunch, almoço ou jantar	Comer barato, categoria média ou restaurantes sofisticados	Opções de acordo com o destino escolhido	Acesso para cadeirantes, serviço de bufê, entrega, estacionamento disponível, mesas ao ar livre, para viagem, reservas, serve bebida alcoólica, televisão e Wi-fi gratuito	Cena de bar, cozinha local, famílias com crianças, grupos grandes, e ocasiões especiais

Figura 6. Opções de filtro para restaurantes. Fonte: Elaboração própria baseado em TripAdvisor, acesso em 2016.

Após a seleção do restaurante, o visitante tem a possibilidade de acessar a página do estabelecimento onde se encontram comentários, pontuações e fotos.

2.1.5 Destinos

Por fim, outra opção oferecida pelo site é o acesso a informações de um destino específico. Para isso, basta o viajante fazer uma busca com o nome do lugar que deseja visitar.

É apresentada a visão geral do destino com informações a respeito de sua localização, geografia e história. É possível encontrar ainda, opções de hospedagem, o que fazer (atrações), voos, aluguéis de temporada, restaurantes e

acesso ao fórum onde são encontrados discussões de usuários sobre temas relacionados ao destino buscado.

2.2 O TRIPADVISOR INSIGHTS

Conforme apresentado anteriormente, o TripAdvisor se descreve como um site onde o viajante tem a possibilidade de reservar: “a melhor viagem, sempre”. Por um outro lado, disponibiliza ferramentas que se adequam ao estudo em questão que são de utilização dos gestores de estabelecimentos.

O site (2015) define o TripAdvisor Insights como:

O único recurso de marketing para o setor de turismo e hotelaria com informações privilegiadas da comunidade do TripAdvisor. Inclui boas práticas para receber mais avaliações, responder às avaliações e aumentar os lucros com o Perfil Plus do TripAdvisor e a Reserva rápida do TripConnect.

A partir da navegação no site, pode-se verificar que o TripAdvisor Insights é voltado para proprietários dos estabelecimentos, companhias aéreas e responsáveis pela gestão dos destinos turísticos que se encontram no página.

Nesta sessão, é possível que o responsável crie um perfil para o seu estabelecimento ou caso já se encontre disponível, solicite o acesso para que possa administrá-lo.

A partir da criação de um usuário e senha, o responsável do estabelecimento pode adicionar informações a respeito dos serviços e facilidades, adicionar fotos, disponibilizar promoções e estar em contato direto com seus clientes respondendo aos comentários postados no perfil do estabelecimento.

O TripAdvisor Insights é uma ferramenta que reúne diversos recursos prometendo a atração de mais clientes e o aumento nos negócios.

Como recursos disponibilizados pelo site (2015) podemos destacar:

- Avaliações expressas: e-mails são enviados aos clientes de modo a incentivar a realização de avaliações sobre o estabelecimento;
- Avaliações expressas + pesquisas particulares: recurso exclusivo para hotéis e pousadas no qual, pesquisas de satisfação são enviadas por e-mail para os

clientes e suas respostas são de exclusividade do administrador, não aparecendo no perfil público. Este recurso oferece ainda, um painel com as informações obtidas a partir da pesquisa particular como: número de pesquisas concluídas, data das respostas e a pontuação média de cada pergunta incluída na pesquisa;

- Avaliações expressas automatizadas: recurso exclusivo para hotéis que trabalham com mecanismos de reservas online ou sistemas de gerenciamento de estabelecimentos que seja certificado pelo TripAdvisor, os quais enviarão automaticamente os endereços de e-mail dos clientes ao site quando realizado o *check-out*. Em até 72 horas, o TripAdvisor envia aos clientes um e-mail personalizado;
- Relatório de desempenho: disponibiliza um resumo da pontuação, posição no ranking, número de avaliações e o número de respostas do administrador. Na mesma sessão, pode ser verificado o desempenho ao longo do tempo através de um painel, sendo apresentados dados semanais, mensais ou trimestrais a respeito do número de avaliações e pontuação;
- Informações sobre concorrentes: possibilita a criação de um grupo de até cinco estabelecimentos para comparação de avaliações, pontuação, ranking, serviços e entre outros;
- Perfil Plus: destaca o estabelecimento nas buscas efetuadas por viajantes, possibilitando reservas diretas através de links disponibilizados no perfil, dados sobre viajantes, concorrentes e o setor;
- TripConnect: recurso exclusivo para hotéis, que os possibilita de receberem reservas diretamente pelo TripAdvisor, acesso a relatórios e dados detalhados. A partir de uma reserva concluída, o gestor tem acesso a dados do viajante para que possa ter uma relação mais direta com seu cliente;
- TripBarometer: recurso voltado para hotéis, que permite o estabelecimento examinar opiniões dos viajantes, tendências do setor de hospitalidade e dados sobre acomodações, perfil e comportamento dos viajantes entre outros;

Além dos recursos citados, no TripAdvisor Insights são encontrados, pesquisas realizadas com viajantes, casos de sucesso de empresas que utilizaram os recursos disponíveis, dicas de como se relacionar com o cliente e dados a respeito do cenário no mercado atual.

Desta forma, através das opções fornecidas nessa sessão, o gestor tem a possibilidade de adotar recursos que possam auxiliar na administração de seu estabelecimento elevando o nível de qualidade de seus serviços a partir da análise das informações obtidas no contato com o cliente, seus concorrentes e também das informações de mercado.

2.3 AVALIAÇÕES E PONTUAÇÃO

Conforme citado nas sessões anteriores, o site se caracteriza por ser um espaço onde viajantes de todo o mundo podem ter acesso as avaliações realizadas por seus membros.

A partir da visualização do perfil do estabelecimento o viajante tem a possibilidade de ter uma visão geral do estabelecimento na qual são disponibilizados: localização, pontuação, avaliações, colocação no ranking local, acesso a fotos, informações a respeito dos serviços e comodidades oferecidas pelo estabelecimento.

Na navegação, pode-se identificar que a pontuação é obtida a partir dos membros cadastrados que avaliam a experiência geral, atendimento, custo-benefício e do que é oferecido no estabelecimento em questão. Os membros tem a possibilidade de julgar por excelente, muito bom, razoável, ruim e horrível.

Segundo o site (2015), quanto maior a pontuação de um estabelecimento maior a colocação no ranking local e conseqüentemente maior a exposição e popularidade deste estabelecimento.

O site ainda possibilita a premiação dos estabelecimentos com um Certificado de Excelência para acomodações, atrações e restaurantes que mais recebem avaliações excelentes dos viajantes. O que proporciona uma vantagem em relação a outros estabelecimentos que não possuem o certificado.

A partir do conteúdo disponibilizado, o visitante tem a oportunidade de obter informações a respeito da experiência de outras pessoas, bem como acessar os comentários e pontuações sendo capaz de filtrar as melhores opções para sua viagem.

Conforme apresentado no primeiro capítulo deste trabalho, captar informações de seus clientes é crucial para o bom andamento de um estabelecimento.

Analisando pelo lado dos gestores, o perfil disponibilizado é um espaço de acesso as opiniões de seus clientes, podendo verificar o que pensam a respeito do estabelecimento, qual o grau de satisfação, quais são as considerações mais apontadas, críticas, sugestões e elogios. Ou seja, é uma oportunidade de análise das informações e monitoramento da qualidade de seus serviços.

A análise das avaliações permite o levantamento dos pontos positivos e negativos indicados nas experiências de seus clientes, o que viabiliza a criação de estratégias para melhorias na gestão da qualidade.

Deste modo, o site permite aos gestores a obtenção de informações privilegiadas no sentido em que os viajantes, por vontade própria se dispõem a entrar na página e realizar suas avaliações. Diferentemente de pesquisas de satisfação realizadas por empresas que procuram os clientes para avaliação de seus serviços aplicando formulários de pesquisa, realizando entrevistas e etc.

Por fim, a partir da administração do perfil de seu estabelecimento o gestor tem a possibilidade de estar em contato direto com o cliente, fornecendo um *feedback* e respondendo aos comentários. Tendo ainda a oportunidade de promover o compromisso e preocupação da empresa em satisfazer seus clientes e proporcionar serviços de qualidade.

2.4 TRAVELLER'S CHOICE

De modo a incentivar e promover estabelecimentos e destinos, além do Certificado de Excelência, o site concede o prêmio anual: Traveller's Choice. (TripAdvisor, 2015).

Traduzido do inglês como “A escolha dos viajantes”, os Traveller’s Choice foram criados em 2002 de modo a premiar os melhores do setor de viagens.

Segundo o site (2014), Traveller’s Choice são:

[..] os únicos do setor de turismo baseados em milhares de avaliações e opiniões de viajantes do mundo todo, esses prêmios anuais refletem o melhor dos melhores em termos de serviço, qualidade e satisfação do cliente. Hotéis, acomodações, destinos, atrações e até mesmo marcas e produtos.

Segundo informações da página (2015), o prêmio contemplou vencedores no ano de 2015 a partir das seguintes categorias:

- Resorts *all inclusive*;
- Destinos;
- Destinos em alta;
- Praias;
- Ilhas;
- Pontos de referência;
- Atrações;
- Museus;
- Restaurantes.

Os premiados podem ser acessados a partir de cada categoria onde, são discriminados os melhores do mundo e de cada país.

Segundo o site, a seleção dos melhores é realizada a partir dos comentários fornecidos e pelas pontuações atribuídas pelos visitantes.

Para os gestores dos estabelecimentos premiados, receber esta premiação significa um grande reconhecimento no mercado, a constatação de que foram prestados serviços de alta qualidade e que principalmente seus clientes saíram satisfeitos.

O Traveller's Choice assim como os outras ferramentas apresentadas neste capítulo, se constitui como um mecanismo tecnológico disponibilizado pelo TripAdvisor, que pode ser explorado por gestores que valorizam o relacionamento com o cliente e buscam alcançar a qualidade de seus serviços através de seu monitoramento.

3. A EXPERIÊNCIA DO TRIPADVISOR NO SOFITEL

Neste capítulo estão contidas as informações coletadas do hotel selecionado, a partir da realização de uma pesquisa exploratória. Foi escolhido o hotel Sofitel Copacabana o qual se destaca por ser um estabelecimento de luxo, localizado em um ponto privilegiado da orla de Copacabana, um dos bairros mais famosos do Rio de Janeiro. Sua gestão é baseada na valorização da qualidade em serviços e na experiência de seus clientes, conforme veremos a seguir.

São apresentados ainda a metodologia utilizada na pesquisa, a análise das entrevistas realizadas, bem como os resultados obtidos. A transcrição das entrevistas podem ser encontradas no apêndice deste trabalho.

Vale ressaltar que as informações apresentadas nesta sessão foram retiradas do material Integração Viagem Magnifique (2014), disponibilizado pela empresa para o treinamento de seus funcionários e também do site oficial do grupo Accor S.A.

3.1 APRESENTAÇÃO SOFITEL COPACABANA

O Sofitel é uma marca pertencente ao grupo Accor S.A. de origem francesa. Segundo informações disponibilizadas no site oficial (2016), o grupo possui aproximadamente 3.800 hotéis, 500.000 quartos, em 92 países ao redor do mundo.

Na página disponível, o grupo define: “Sofitel: hospitalidade de luxo refinada, o privilégio de endereços únicos em todo o mundo”.

Sua história teve início com a inauguração de seu primeiro estabelecimento no ano de 1964, na cidade de Estrasburgo, França. (INTEGRAÇÃO VIAGEM MAGNIFIQUE, 2014)

Atualmente possui mais de 120 unidades, nos 05 continentes, localizadas nas principais cidades como Paris, Nova York, Londres, Washington, Berlim, Tóquio, São Paulo, Rio de Janeiro e Chicago, e em destinos paradisíacos de lazer como Indonésia, Marrocos e Tailândia. (ACCOR, 2016)

Segundo o site, o Sofitel possui dentro do mercado de luxo, quatro marcas: Sofitel Legend, Sofitel So, MGallery by Sofitel e Sofitel Luxury Hotels.

Pode-se verificar, que para hotéis Sofitel Legend são escolhidos prédios lendários, patrimônios de valor histórico como o Winter Palace em Luxor, no Egito e o Santa Clara em Cartagena, na Colômbia, para viajantes que valorizam o luxo interior.

Já os hotéis So by Sofitel, possuem estilo de hotel boutique, com personalidade e sofisticação para consumidores que seguem a moda. O Sofitel So Mauritius, na República de Maurício e o Sofitel So Bangkok na Tailândia são exemplos dessa bandeira. (ACCOR, 2016)

Na página, identificou-se a terceira marca, MGallery by Sofitel, uma coleção de hotéis-boutique de valor histórico, onde se hospedaram poetas e autores emblemáticos, e outros de design moderno. Esta categoria é voltada para viajantes que apreciam a vida, a literatura e a cultura.

Por último, Sofitel Luxury Hotels são hotéis que disseminam a elegância francesa, integrando relacionamento e sofisticação para viajantes contemporâneos, como por exemplo o Sofitel Copacabana em estudo. (ACCOR, 2016)

O prédio onde hoje funciona o Sofitel Copacabana localizado na Avenida Atlântica número 4240, no Bairro de Copacabana - Rio de Janeiro, foi inaugurado em janeiro de 1980 e nomeado Rio Palace com o show do cantor Frank Sinatra. Este show associado a localização privilegiada (em frente ao forte de Copacabana) proporcionaram ao hotel a imagem de sofisticação e elegância. (INTEGRAÇÃO MAGNIFIQUE, 2014)

Segundo informações extraídas do documento, o Sofitel Copacabana possui:

- 388 apartamentos e 02 suítes presidenciais;
- 02 restaurantes: Atlantis e Le Pré Catelan;
- 02 bares: Piscina e Horse's Neck;
- Clube Millésime (restrito aos hóspedes do 8º andar que podem usufruir de serviços especiais como *lounge* e serviço de mordomo);
- Centro de Convenções.

Identificou-se que a marca possui três valores difundidos e seus hotéis, apresentados no quadro a seguir:

Paixão pela excelência	Espirito de receptividade	Essência do prazer
Compromisso na busca constante pela perfeição, excelência em no que faz e esforço contínuo para superar obstáculos. Agir com atenção, precisão e dedicação, considerando cada detalhe essencial.	Gosto pela diversidade onde todos os hóspedes são importantes. Deve-se valorizar o conhecimento e o acolhimento.	Criar um equilíbrio entre o prazer de se sentir em casa e a sensação de estar em um lugar diferente. Considerar cada cliente como um hóspede único e especial, proporcionando uma combinação de atenção e discrição

Figura 7. Valores Sofitel. Fonte: Elaboração própria baseado em Integração Viagem Magnifique, 2014.

Esses valores devem ser representados nos hotéis da marca e praticados por cada colaborador em seu dia-a-dia de modo a consolidar a admiração e o reconhecimento dos hóspedes pela qualidade dos serviços. (INTEGRAÇÃO MAGNIFIQUE, 2014)

Verificou-se ainda, a valorização da prestação de serviços personalizados. No qual, os colaboradores, que são conhecidos como embaixadores, tem o objetivo de fazer com que a experiência seja única para cada hóspede, oferecendo uma atenção diferenciada e a proporcionando uma estadia com momentos únicos.

Neste documento é possível observar que seus embaixadores são treinados para oferecer sempre um serviço excepcional a seus clientes, entregando um serviço *Cousu Main*, traduzido do francês “um serviço que vem do coração”.

Assim, a partir da interpretação dos valores estabelecidos pela rede e o compromisso dignados aos funcionários, é possível identificar que há uma preocupação com a qualidade de seus serviços e em atingir as expectativas a seus clientes.

O estudo em questão visa compreender de que forma, esses valores difundidos são praticados e de que modo a qualidade nos serviços é difundida e monitorada.

3.2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para desenvolvimento deste trabalho foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa e carácter exploratório.

Entrevistas semi estruturadas foram realizadas no intuito de extrair informações que comprovem a hipótese do trabalho onde, supõe-se que as informações obtidas no TripAdvisor são utilizadas na análise da qualidade dos serviços prestados nas instalações do Sofitel Copacabana.

A pesquisa foi realizada no mês de Janeiro de 2016, no Sofitel Copacabana, na qual foram entrevistados gestores de três diferentes departamentos do hotel.

O critério de escolha dos gestores a serem entrevistados se deu pelo grau de proximidade no contato direto com o cliente. Pelo tipo de atividade que exercem, foram selecionados gestores em especial dos seguintes departamentos: Recepção, Alimentos e Bebidas (A&B) e Grupos e Eventos.

Vale ressaltar, que esses gestores exercem funções que demandam liderança de equipe, monitoramento dos serviços e análise dos resultados.

A seleção desses departamentos é de grande relevância para o estudo em questão pois, prestam serviços onde seus colaboradores estão em contato direto com o cliente final, o que torna fundamental a realização de pesquisas de satisfação do cliente e controle da qualidade dos serviços.

Para realização da pesquisa, foram realizadas entrevistas a partir de um questionário de perguntas abertas. O roteiro se constituía por doze perguntas, sendo disponibilizado ainda um espaço para comentários adicionais.

Para estruturação das perguntas a serem desenvolvidas nas entrevistas, foi tido como orientação, três categorias acordadas no referencial teórico apresentado e na estrutura do trabalho desenvolvido: 1) Qualidade em serviços, 2) Caracterização do TripAdvisor e 3) Ferramentas de controle da qualidade.

As respostas foram analisadas tendo em vista três aspectos sendo eles: a gestão da qualidade na empresa, a análise da implantação do controle da qualidade e a utilização do TripAdvisor.

3.3 A GESTÃO DA QUALIDADE NA EMPRESA

Para estudo das informações obtidas a partir das entrevistas com os gestores, em um primeiro momento foi realizada uma análise de acordo com os Princípios da Gestão da Qualidade, ABNT NBR ISO 9000: 2005, os quais, como já apresentados no primeiro capítulo, foram estabelecidos de modo a orientar as organizações buscando a melhoria de seu desempenho a partir da implantação deste sistema.

Assim, com a análise, buscou-se identificar nas entrevistas com os gestores, a disseminação dos oito princípios, sem que os mesmos fossem citados, procurando comprovar a utilização dos fundamentos no Sofitel Copacabana.

Para melhor visualização, se deu a elaboração de um quadro, onde de um lado estão os oito princípios e do outro fragmentos retirados das entrevistas que estão relacionados a cada princípio. Conforme a figura abaixo:

PRINCIPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE X A QUALIDADE PRATICADA NO SOFITEL	
FOCO NO CLIENTE	<p>“É sempre muito relevante verificar como os nossos serviços prestados refletem na percepção do cliente”</p> <p>“Serviços podem ser ajustados e alterados para que a satisfação e o bem-estar de nossos hóspedes sejam alcançados”</p> <p>“Assim como todos os comentários negativos, sempre estamos atentos aos elogios e considerações positivas de nossos hóspedes”</p> <p>“Trabalhamos sempre em busca da satisfação de nossos clientes”</p>

LIDERANÇA	<p>“O líder tem papel fundamental na qualidade dos serviços”</p> <p>“O líder deve transportar para sua equipe um pouco daquilo que ele considera como qualidade”</p> <p>“O líder deve representar a qualidade”</p> <p>“Um líder deve falar e praticar a qualidade”</p> <p>“O líder deve garantir que o serviço prestado deve superar as expectativas dos clientes”</p> <p>“O líder tem um papel muito importante pois é ele quem vai orientar seus embaixadores no que diz respeito a qualidade. Liderar significa guiar, orientar, estar junto dos funcionários sempre verificando o andamento das funções e principalmente a qualidade do que está sendo entregue ao cliente final”</p>
ENVOLVIMENTO DE PESSOAS	<p>“Os comentários são divulgados em nosso mural ressaltando e parabenizando os colaboradores que representam a qualidade em nossos serviços prestados e por consequência atingem a satisfação de nossos hóspedes”</p> <p>“Devemos ter em mente que todos nós somos responsáveis pelo bom andamento da organização”</p>
ABORDAGEM DE PROCESSO	<p>“Temos alguns procedimentos a serem seguidos para que sejam assegurados nossos objetivos perante nossos clientes”</p>
ABORDAGEM SISTÊMICA PARA A GESTÃO	<p>“Todos os setores estão interligados e por isso devemos nos comunicar não só no que é de responsabilidade de A&B, como também em outros departamentos. As vezes um problema na recepção pode ser resolvido com a oferta de um jantar em nosso restaurante gastronômico, por exemplo. Por isso, relatórios são enviados diariamente para que todos saibam o que está acontecendo na unidade”</p>

<p>MELHORIA CONTÍNUA</p>	<p>“Quando temos um cliente que não ficou satisfeito, temos ali uma oportunidade de melhorar e cabe a nós gestores aproveitar aquela informação ou seja aquela consultoria gratuita que nos foi dada para podemos em uma próxima etapa, obviamente, servir melhor”</p> <p>“Precisamos estar analisando essa informação pra saber se conseguimos fazer uma mudança, transformação baseado naquelas informações que foram dadas algumas vezes por um cliente em especial naquele momento”</p> <p>“Qualquer comentário no TripAdvisor, deve impactar na busca contínua pela melhoria e aprimoramento de nossos serviços”</p> <p>“Buscamos sempre melhorar, se não fizemos certo da primeira vez, iremos buscar a excelência na próxima”</p>
<p>ABORDAGEM FACTUAL PARA A TOMADA DE DECISÃO</p>	<p>“Os comentários no TripAdvisor são uma base para as atitudes a serem tomadas pela gerência do hotel no alcance da plena satisfação de nossos hóspedes e clientes”</p> <p>“O TripAdvisor serve como um condutor nas ações a serem tomadas visando sempre a plena satisfação de nossos hóspedes”</p> <p>“Decisões são tomadas a partir da análise desses comentários, dessas informações”</p>
<p>BENEFÍCIO MÚTUO NAS RELAÇÕES COM FORNECEDORES</p>	<p>Não foram identificados comentários relacionados ao assunto.</p>

Figura 8. Princípios da gestão da qualidade x a qualidade praticada no Sofitel. Fonte: Elaboração própria baseado em ABNT, NBR ISO 9000, 2005 e nas entrevistas realizadas com os gestores, 2016.

Com base na análise da figura acima, podemos verificar que no discurso dos gestores entrevistados são identificados diversos elementos relacionados aos princípios da gestão da qualidade já apresentados.

Ainda que de forma implícita, no sentido em que não foram citados na entrevista, sete princípios estão presentes (não sendo identificado o benefício mútuo nas relações com fornecedores) na forma de pensar desses gestores e conseqüentemente, introduzidos no modo de gerir seus departamentos.

A preocupação com o cliente e a melhoria contínua do desempenho foram citadas e exploradas pelos três gestores nas entrevistas realizadas reforçando o compromisso destes departamentos com a qualidade de seus serviços.

Outro ponto em destaque é o entendimento por parte dos gestores da relação entre a liderança e a qualidade. Todos compreendem que o líder tem um papel fundamental na representação e na prática da qualidade em serviços.

Os gestores comentaram ainda, elementos que fazem relação com o princípio que estabelece o envolvimento das pessoas. Eles entendem que é fundamental o compromisso de toda a equipe em representar e proporcionar a qualidade.

Referente aos demais princípios (abordagem de processo e abordagem sistêmica para a gestão) foram identificados poucos elementos que pudessem ser relacionados. Vale frisar o comentário do Chef de Recepção a respeito da existência de procedimentos de modo a assegurar o cumprimento dos objetivos da organização. E o entendimento da Gerente de Restaurantes em relação a organização que é vista a partir da inter-relação de todos os seus setores.

Deve-se ressaltar, que o princípio que abrange a interdependência entre a organização e o fornecedor não foi abordado nas entrevistas e por isso não podemos analisá-lo como parte efetiva na gestão da qualidade na organização.

Deste modo, podemos concluir que os gestores do Sofitel de maior contato com o cliente praticam sete princípios da qualidade em seu modo de gerir cada departamento contribuindo para os resultados da unidade como um todo.

3.4 ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO CONTROLE DE QUALIDADE

No segundo momento de análise das entrevistas realizadas no hotel, buscou-se identificar a forma de controle e monitoramento da qualidade do Sofitel Copacabana, ou seja, quais ferramentas são utilizadas pela organização.

Identificou-se que, cabe a cada gestor a escolha das ferramentas que mais agradam ou se adequam a sua gestão. Cada departamento, tem sua forma de relacionamento com o cliente. Departamentos como a Recepção e Alimentos e Bebidas tem a oportunidade de fazer o contato durante o consumo de seus serviços

e por isso, em ambos os departamentos os funcionários são instruídos e orientados a questionar a satisfação do cliente durante e ao final da prestação do serviço.

A partir de um comentário do Chef da Recepção podemos verificar esta forma de monitoramento: “O importante é sempre acompanhar a satisfação do cliente enquanto *in house*. É válido tentar descobrir a sensação do cliente em toda e qualquer interação, seja por telefone, na recepção, no fitness center ou até mesmo no *concierge* onde o hóspede se sente mais relaxado e próximo do colaborador”. Desta maneira, possíveis problemas podem ser solucionados ainda no estabelecimento.

No departamento de Grupos e Eventos, o contato é realizado por telefone e por e-mail o que não dificulta a obtenção de informações. Porém, dependendo do tipo de venda, como no caso dos eventos, a interação com o cliente só é realizado ao final do evento pois, durante sua realização a comunicação com o mesmo é feita através da equipe operacional.

Além do contato por e-mail e telefone, nas entrevistas foram citadas outras ferramentas. Além do TripAdvisor estudado em questão, foram citados: o *Guest Comment*, a *TrustYou* e o *Cortesy Call*.

O *Guest Comment* se caracteriza por ser um formulário de avaliação dos serviços do departamento de alimentos e bebidas e da recepção. Ele é entregue ao final da prestação de serviço. Nele, constam informações sobre o cliente como: nome, telefone, e-mail, número do apartamento (no caso de hóspedes) e data da avaliação. As instalações podem ser avaliadas a partir da experiência, serviço, ambiente e gastronomia os quais podem ser: excelente, satisfatório e insatisfatório. Existe ainda, um espaço para comentários adicionais.

Por outro lado, a *TrustYou* é uma ferramenta tecnológica. Caracteriza-se por ser uma plataforma que trabalha com hotéis, restaurantes, destinos e sites de viagens na gestão da reputação dos mesmos. Esta plataforma compila avaliações de diferentes sites de busca, possibilitando uma melhor visualização por parte dos clientes. Para benefício dos estabelecimentos, a plataforma oferece painéis de desempenho com número de comentários, posição no ranking perante os concorrentes e visualização dos comentários compilados de sites de busca.

O Chef de Recepção ainda acrescenta: “após cada *check-out* a recepção envia ao cliente uma pesquisa de satisfação eletrônica para tentar colher todas as impressões do hóspede durante sua estada conosco. Para isso, utilizamos o programa *TrustYou* que nos ajuda a quantificar e entender as reclamações e elogios que recebemos de nossos hóspedes. Dentro do *TrustYou* a pesquisa do hóspede atende pelo nome de VOG (voz do cliente) e é totalmente mensurado no hotel e enviado às equipes para que ações sejam adotadas para atender e corresponder às expectativas de nossos hóspedes. Ainda temos nossa reputação on-line, também medida pelo *TrustYou* que organiza, através de todas as notas dados ao hotel online nos mais diferentes canais como TripAdvisor e o Booking”.

O Chef de Recepção define ainda, a ferramenta utilizada em seu departamento: “Adotamos o *Cortesy Call*, como ferramenta eficaz na busca por valiosos comentários de nossos hóspedes. Uma busca dos relevantes sinais emitidos pelos clientes através de sua observação de nossos serviços. Essas ligações são efetuadas pelos nossos *Guest Relations* com a finalidade de descobrir qualquer desejo ou insatisfação e superá-la tornando a estada Magnifique”.

3.5 A UTILIZAÇÃO DO TRIPADVISOR

A ferramenta do estudo em questão, o TripAdvisor, foi citado por todos os entrevistados como sendo um importante instrumento. Cabe mencionar que o hotel Sofitel Copacabana possui seu perfil no site, no qual os comentários são respondidos em nome do Diretor Geral da unidade.

Ainda segundo o Chef de Recepção: “O TripAdvisor é hoje a grande ferramenta internacional de base para medir a avaliação feita pelos hóspedes dos hotéis. É cada vez mais presente em todo o discurso dos clientes tanto no momento da reserva quanto no *check-in* do hotel”.

Já a Gerente de Restaurantes destaca: “Pensando em um pós venda, no departamento temos ainda, uma apresentação semanal enviadas a todos de A&B com a compilação dos comentários retirados da plataforma *TrustYou* e do TripAdvisor. Nessa apresentação, constam o número de avaliações na semana, número de positivas, negativas, posição no ranking e os comentários relacionados a A&B”.

Por outro lado, a Gerente de Grupos e Eventos alerta sobre a necessidade de checagem na veracidade das informações disponibilizadas no site antes da adoção de medidas. Logo, o TripAdvisor não é tão explorado no departamento em relação aos demais pesquisados.

Em todas as entrevistas, foi reconhecido que existe uma percepção por parte dos gestores da importância destes mecanismos de controle e mensuração da qualidade.

Cada departamento tem sua forma de avaliar, controlar e mensurar a qualidade dos serviços prestados de acordo com sua visão e objetivos traçados mas, o TripAdvisor foi, de fato, identificado como uma ferramenta utilizada nos três departamentos.

Cabe a cada gestor determinar a forma de filtragem, análise e disseminação das informações obtidas no TripAdvisor. Mas, para o trabalho em questão é importante ressaltar que os entrevistados se mostraram conscientes acerca da utilidade, visibilidade e da força que o site possui nos dias de hoje.

3.6 RESULTADOS DA PESQUISA

Fazendo um panorama geral das três entrevistas realizadas, podemos identificar por parte dos gestores uma preocupação com a qualidade dos serviços prestados.

Por se tratar de uma empresa que valoriza a experiência do cliente, a personalização no atendimento e principalmente a prestação de serviços de alta qualidade, seus gestores tem como papel fundamental difundir esses ideais a seus colaboradores e todos mostraram ter consciência de tal responsabilidade.

Analisando as entrevistas, percebemos que todos os gestores destacaram a importância da liderança para a organização, tendo o líder o papel de semeador da qualidade e o valor atribuído para o conhecimento do nível de satisfação de seus clientes.

No que tange a utilização de ferramentas para controle da qualidade, foi possível concluir que os gestores optam por algumas ferramentas tecnológicas mas não dispensam o contato direto com o cliente no ato da prestação dos serviços.

Não há uma exclusividade no uso de ferramentas da qualidade por parte dos gestores entrevistados. O panorama atual identificado no hotel é a utilização de ferramentas que são complementares umas às outras onde o uso de *Guest Comments* não anula o uso da plataforma *TrustYou*, por exemplo.

É possível definir então que os gestores do Sofitel Copacabana direcionam seus colaboradores e suas ações de modo a trabalhar os valores da marca, nos quais se encontram a excelência na prestação de serviços bem como a personalização de seus serviços.

Pode-se observar que a administração dos departamentos por parte destes gestores se caracteriza, a partir das informações obtidas e analisadas, por ser uma gestão voltada para a qualidade.

Por fim, a respeito da ferramenta estudada, os gestores apresentaram um conhecimento superficial e limitado de todos os recursos que o TripAdvisor oferece. No segundo capítulo foram apresentadas uma série de recursos disponíveis no site que buscam auxiliar o relacionamento entre os estabelecimentos e seus clientes mas que não foram citados pelos gestores durante as entrevistas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final do trabalho e após a análise das entrevistas pode-se afirmar, que o Sofitel Copacabana é uma organização na qual seus valores e suas ações estão voltadas para a entrega de serviços de qualidade. Para controle da qualidade, faz o uso de mecanismos de modo a realizar seu monitoramento.

O TripAdvisor é uma das ferramentas utilizadas na organização, e se mostra vantajosa para gestão da qualidade em serviços mas, não dispensa a utilização de outras ferramentas por parte dos gestores para monitoramento e controle da satisfação do cliente.

As hipóteses que nortearam a pesquisa foram confirmadas e foi possível comprovar que o TripAdvisor é utilizado no Sofitel para o controle da qualidade. Além disso, foi identificado que os gestores dos principais setores de contato com o cliente tem conhecimento dos valores que a marca carrega e desta forma, buscam a qualidade na prestação de serviços.

Vale ressaltar que o TripAdvisor é uma ferramenta utilizada no hotel mas, ainda de forma discreta podendo ser mais explorada por parte dos entrevistados que não tem conhecimento pleno de todas os mecanismos que o site oferece.

Como limitação desta pesquisa, pode-se destacar o número de entrevistas realizadas uma vez que as informações analisadas foram obtidas a partir de três gestores, o que dificulta uma visão mais ampla sobre o tema discutido.

Para trabalhos futuros, sugere-se que o estudo seja aplicado a todos os gestores do Sofitel Copacabana com o objetivo de analisar as formas de gestão e controle da qualidade em toda a unidade. Em uma outra vertente, cabe ainda o estudo da veracidade das informações disponibilizadas no site pelos viajantes.

Sugere-se que os gestores de um modo geral, façam o uso de mais estratégias bem como pesquisas de satisfação do cliente buscando a excelência na prestação dos serviços.

Diante dessas informações é possível dizer que o objetivo deste trabalho foi alcançado no sentido em a questão levantada foi respondida e o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho foram atingidos.

REFERENCIAS

ACCOR. Disponível em: <<http://www.accorhotels-group.com>> Acesso em: 28 de janeiro de 2016.

ACCOR. Integração Viagem Magnifique. Material disponibilizado para treinamento de funcionários: Rio de Janeiro, 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS NBR ISO 9000:2005. Sistemas de gestão da qualidade- Fundamentos e vocabulário. 2º Edição. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

BURGESS, S.; SELBITTO, C.; COX, C. **User-generated content (ugc) in tourism: benefits and concerns of online consumers**. Verona: 17th European Conference on Information Systems, 2009. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Carmen_Cox/publication/39730963_User-generated_content_\(UGC\)_in_tourism_benefits_and_concerns_of_online_consumers/links/0912f513e35bfbc9aa000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Carmen_Cox/publication/39730963_User-generated_content_(UGC)_in_tourism_benefits_and_concerns_of_online_consumers/links/0912f513e35bfbc9aa000000.pdf)>. Acesso em 19 de Fevereiro de 2016.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1992.

CARVALHO, Marly M. et al. **Gestão da Qualidade: Teoria e casos**. 2º Edição. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2012.

CORRÊA, C.; HANSEN, D.; **Qualidade de serviços em restaurantes de São Paulo premiados pelo TripAdvisor: Análise do conteúdo gerado pelo Usuário**. *Revista Hospitalidade*. São Paulo, v. XI, n. 2, p. 271 - 290, dez. 2014. Disponível em: <www.spell.org.br/documentos/download/34342>. Acesso em 20 de Janeiro de 2016.

DICIONÁRIO MICHAELIS, **verbete qualidade**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=qualidade>>. Acesso em: 12 de dezembro de 2015.

FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7ª Edição. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda., 2014.

FREIRE, Cláudia. **Algoritmos e palavras chave: componentes para a revisão de variáveis demográficas mediante indicadores de engajamento e influência em estudo de fãs de ficção televisiva**. In: VIII SIMPÓSIO NACIONAL DA ABCIBER. COMUNICAÇÃO E CULTURA NA ERA DE TECNOLOGIAS MÍDIÁTICAS ONIPRESENTES E ONISCIENTES. São Paulo: ESPM 2014. Disponível em: <<http://www.abciber.org.br/simposio2014/>>. Acesso em 19 de fevereiro de 2016.

JURAN, J.; DEFEO, J. **Fundamentos da qualidade para líderes**. São Paulo: Bookman, 2015.

KALTENECKER, E. **Qualidade segundo Garvin**. São Paulo: Annablume Editora, 1995.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM P. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2ª Edição. São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, P.; **O Marketing sem segredos**. São Paulo: Bookman, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12ª Edição. São Paulo: Pearson 2006.

LAS CASAS, Alexandre L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. São Paulo: Atlas, 1994.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing - Conceitos, exercícios, casos**. 7ª Edição. São Paulo: Editora Atlas. 2005.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MARTINS, Paulo. **Qualidade do Serviço: O caso do setor bancário português.** Porto: Editora: Vida Econômica, Editorial AS. 2013.

MAXIMIANO, ANTONIO. **Introdução à Administração.** 5° Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.

LADIM R.; PEREIRA V. **Setor de serviços encolhe pela 1ª vez desde 1990, estimam economistas.** *Folha de S. Paulo.* 31 de ago. 2015. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/08/1675715-setor-de-servicos-encolhe-pela-1-vez-desde-1990-estimam-economistas.shtml>>. Acesso em 29 de janeiro de 2016.

TRIPADVISOR. Disponível em: <<https://www.tripadvisor.com.br/>> Acesso em 06 de janeiro de 2016.

TRUSTYOU. Disponível em: <<http://www.trustyou.com/overview/>>. Acesso em 28 de janeiro de 2016.

VAN DIJCK, J. **Users like you? Theorizing agency in user-generated content.** *Media, Culture and Society.*v. 31, n.1, p. 41-58, 2009. Disponível em: <<http://mcs.sagepub.com/>>. Acesso em: 19 de Fevereiro de 2016.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A; BERRY, L. **A excelência em serviços.** São Paulo: Saraiva 2014.

ZEITHAML, V.; BITNER, M.; GREMLER, D. **Marketing de Serviços - A Empresa com Foco no Cliente.** 6° Edição. Porto Alegre: AMGH, 2014.

APENDICES

Roteiro da entrevista com gestores do Sofitel

PRIMEIRO ENTREVISTADO

1. Dados pessoais: Nome e cargo

Luana Góes, Gerente de restaurantes.

2. Quais são os valores difundidos na organização relacionados a qualidade em serviços?

A organização preza muito o alto nível de qualidade na prestação dos serviços. Representar a marca Sofitel significa difundir a elegância francesa e oferecer a nossos clientes além de uma estadia “Magnifique”, a excelência em todos os serviços do hotel. No Sofitel possuímos alguns procedimentos a serem seguidos para que sejam assegurados nossos objetivos perante nossos clientes.

3. Qual o papel do líder no que diz respeito a qualidade nos serviços?

Líder tem um papel muito importante pois é ele quem vai orientar seus embaixadores no que diz respeito a qualidade. Liderar significa guiar, orientar, estar junto dos funcionários sempre verificando o andamento das funções e principalmente a qualidade do que está sendo entregue ao cliente final. A liderança é de fato essencial em todos os nossos setores.

4. Existe um controle da percepção dos clientes cerca da qualidade nos serviços? Porque?

Sim, trabalhamos sempre em busca da satisfação de nossos clientes então não faz sentido batalharmos todos os dias em busca desse objetivo sem verificarmos o que nossos clientes pensam de nossos serviços.

5. Em sua opinião, qual a importância do monitoramento da qualidade nos serviços prestados?

Precisamos sempre estarmos atentos ao andamento de nossos serviços, não basta apenas trabalharmos sem que haja um monitoramento do que estamos fazendo. É muito importante sabermos não só o que estamos oferecendo a nossos clientes mas também de que forma.

6. Quais são as ferramentas utilizadas para controle da qualidade em seu departamento?

Utilizamos algumas ferramentas, instruímos sempre nossos funcionários que estão em contato direto com o cliente, a perguntar durante o atendimento se está tudo certo, se está a seu gosto ou se precisa de algo. Além disso, no departamento de A&B, em geral usamos o *Guest Comment* que é entregue ao final do almoço ou jantar por exemplo, que é uma outra forma do cliente através do preenchimento de um pequeno formulário dar sua avaliação de nossos serviços. Pensando em um pós venda, no departamento temos ainda, uma apresentação semanal enviadas a todos de A&B com a compilação dos comentários retirados da plataforma *TrustYou* e do *TripAdvisor*. Nessa apresentação, constam o número de avaliações na semana, número de positivas, negativas, posição no ranking e os comentários relacionados a A&B.

7. Qual seu conhecimento a respeito do *TripAdvisor*?

Acredito que é um site de grande destaque no setor do turismo e que vem ganhando força cada vez mais. Nele, como clientes temos a oportunidade de ter uma espécie de *preview* do restaurante e do hotel e como gestores temos a chance de verificar o andamento de nossos serviços, os pontos a serem reforçados, conhecer os funcionários que se destacam para os clientes e principalmente a qualidade do que estamos oferecendo.

8. Qual a relevância das informações obtidas através dos comentários no site? São tomadas medidas com base nesses comentários?

Consideramos os comentários importantes tanto os positivos como negativos. As críticas nos dão a oportunidade de verificarmos aquilo que está sendo comentado. Sempre que identificamos algum erro, buscamos verificar a raiz do problema, a causa para que os erros não se repitam.

9. De acordo com o comentário abaixo, quais medidas foram tomadas?

“We stayed here for 3 nights on club level (upgraded) but I think because of the reservations taking place. The staff were very nice albeit pretty slow. Our 1st meal in the Atlantis took 45 minutes.... Very salty. The breakfasts were ok fruit cereal etc. the hot food wasn't great. The room was decent size great beach view and nice little touch like the butler leaving scented soaps on a silver tray. The shower was good and L'Occitane products. It's well located right by Copacabana beach with shops etc all around. All in all good stay.” **Avaliado em 06 de Outubro de 2015.**

Buscamos sempre identificar possível problemas durante a prestação de serviços para termos a oportunidade de oferecer outras opções ou o que mais agrada ao cliente. Claro, que nem sempre isso é possível mas as reclamações e problemas que os hóspedes nos relatam são registrados em nosso sistema de maneira que em uma próxima vez, este hóspede saia 100% satisfeito de nosso hotel. Relacionado ao comentário, verificamos junto ao salão e a cozinha, os motivos da demora para que não tenhamos outras reclamações relativas a esse assunto. Todos os setores estão interligados e por isso devemos nos comunicar não só no que é de responsabilidade de A&B como também em outros departamentos. As vezes um problema na recepção pode ser resolvido com a oferta de um jantar em nosso restaurante gastronômico, por exemplo. Relatórios são enviados diariamente para que todos saibam o que está acontecendo na unidade.

10. De que forma a análise das informações obtidas refletem na melhoria dos serviços?

Decisões são tomadas a partir da análise desses comentários, dessas informações. Buscamos sempre melhorar, se não fizemos certo da primeira vez, iremos buscar a excelência na próxima. Quando nos deparamos com comentários negativos temos a oportunidade de rever o ponto e buscar a melhoria.

11. Como se dá a repercussão dos comentários positivos? Existe algum incentivo para os funcionários elogiados em comentários do site?

Como informei, existe uma apresentação semanal da qualidade através da compilação dos comentários destacando positivos e negativos. Muitas vezes temos funcionários que se destacam no atendimento ao cliente e que são citados nos comentários. Buscamos sempre nas reuniões elogiar esses funcionários sempre incentivando. Devemos ter em mente que todos nós somos responsáveis pelo bom andamento da organização.

12. Qual a importância do TripAdvisor para o direcionamento das ações?

O site pode ser visto como um medidor da qualidade. A partir das informações contidas podemos filtrar o que há de mais positivo e de negativo para que possamos agir neste sentido.

Comentários adicionais: O entrevistado não possuía mais a acrescentar.

SEGUNDO ENTREVISTADO

1. Dados pessoais: Nome, cargo e função

Roberta Guimarães, Gerente de Grupos e Eventos

2. Quais são os valores difundidos na organização relacionados a qualidade em serviços?

O Sofitel, na verdade a marca Accor tem uma preocupação muito grande em relação a qualidade. Então, na equipe, ou seja, aqui dentro do comercial, dentro da equipe de Grupos & Eventos a gente tenta imprimir uma qualidade no atendimento desde a uma ligação até uma escrita para o cliente, uma negociação. Isso tudo faz parte de todo um pacote que o cliente compra quando pensa Sofitel. A gente tem aqui diversos *standarts* que fazem parte desse processo de qualidade.

3. Qual o papel do líder no que diz respeito a qualidade nos serviços?

Papel fundamental, o líder tem uma função bastante interessante do ponto de vista de referência. Uma liderança é muito percebida pelo seu próprio comportamento. Acho que cabe ao líder poder transportar para sua equipe um pouco daquilo que ele considera como qualidade, o que ele vai realmente poder transportar para a essência da equipe. Em primeiro momento toda vez que penso em qualidade, penso em fazer uma auto reflexão, auto análise pra saber se realmente de fato eu to representando a qualidade e poder transportar isso para aqueles que me seguem, para aqueles que estão ali formando a equipe junto comigo.

4. Existe um controle da percepção dos clientes cerca da qualidade nos serviços? Porque?

Hoje em dia você falando de serviço, cada vez mais o cliente tem um grau de exigência muito grande sobretudo quando a gente fala em marcas de luxo, quando a gente está falando de um mercado *upscale*. Então, desde o primeiro momento, ou seja no nosso cumprimento desde o momento que recebemos um e-mail e já responde para o cliente com um *bonjour*, obrigada por ter nos contatado! Ou seja, desde esse primeiro contato o cliente está fazendo uma análise dos nossos serviços e a gente é sempre muito bem pontuado por essa questão de atendimento ou seja, o Sofitel Copacabana embora a gente saiba que está vivendo um momento de transformação a gente tem um ponto muito alto, um ponto positivo que é justamente a qualidade da entrega que faz muita diferença para esse cliente.

5. Em sua opinião, qual a importância do monitoramento da qualidade nos serviços prestados?

Esse monitoramento, é aquela história que eu falei, faz parte de todo o processo de vendas, desde o momento que estamos captando o cliente até o fechamento do business propriamente dito e do final que é tão ou mais importante da gente saber qual foi a satisfação do cliente na entrega do serviço que a gente prometeu. Esse controle se dá através de uma comunicação interna onde todos os departamentos precisam ter uma correlação, eles precisam estar muito bem alinhados em busca do mesmo objetivo. Então, esse é o controle que a gente faz. Quando muitas vezes a

gente vende aqui e ai logo em uma segunda-feira pós evento, quando a gente tem contato com o pessoal operacional, questionamos como foi o cliente, ficou satisfeito ou seja, isso pra gente vale muito, essa informação é importante para mesurarmos qual foi o grau de satisfação daquele cliente que a gente fechou, por exemplo, uma venda.

6. Quais são as ferramentas utilizadas para controle da qualidade em seu departamento?

Dependendo do cliente, a gente faz um contato que pode ser via telefone ou e-mail mas é sempre importante ter um registro oficial de forma a gerar um histórico. Então temos um questionário que encaminhamos para esse cliente mas muitas vezes até, hoje pela própria linha de informação, pelo volume de informação, o cliente fica um pouco receoso a preencher qualquer formulário então deixamos muito aberto para ele tecer as considerações que ele quer tecer ou quer falar sobre, as impressões que ele teve do hotel, sendo positivo ou negativo.

7. Qual seu conhecimento a respeito do TripAdvisor?

Conhecimento técnico na medida que a gente utiliza, estamos sempre fazendo uma análise, verificando, vendo como a gente é avaliado, muito mais por conta de hospedagem do que da parte de eventos porque no geral tem um intermediário cuidando da parte de eventos, um organizador. Então sabemos que é uma ferramenta fundamental pela parte de percepção de cliente, espelha-se muito na contratação de um serviço baseado no case de algum cliente que possa servir como referência.

8. Qual a relevância das informações obtidas através dos comentários no site? São tomadas medidas com base nesses comentários?

Imaginamos que seja uma ferramenta confiável de modo que as pessoas se submetem a fazer suas aferições através daquele canal. Mas de qualquer forma, precisamos estar ponderando qual é a veracidade, de fato se houve alguma situação. Verificar se de fato aquela informação é pertinente. As vezes dependendo

da avaliação do cliente, precisamos saber afundo se de fato aquilo aconteceu ou não. Então precisamos estar analisando essa informação pra saber se conseguimos fazer uma mudança, transformação baseado naquelas informações que foram dadas algumas vezes por um cliente em especial naquele momento.

9. De acordo com o comentário abaixo, quais medidas foram tomadas?

“We checked into the hotel on the 23rd December from a cruise ship, which gave us an initial poor impression. Arriving at 11am, check in was not until 3pm and then our room was not ready until almost 4.30pm - others in the party did not get theirs until 6pm. Our room 509 was not the best and the ceiling was marked with the effects of damp. The view from the balcony over the Copacobana was fantastic and the room itself and the bathroom were good. It being Christmas, we were shocked to learn that the restaurants were fully booked even for residents. However, after a number of us had protested, the hotel put on a special buffert meal on Christmas Eve in a function room which was excellent. My wife had her 60th birtday on Christmas Eve, when the hotel truly redeemed themselves with the way that she was traeted with cake and chamoagne in the room and more cake at the buffet meal. Can't thank them enough for this. Breakfast buffet was good but service was slow until the 26th when things sudddenly looked up - Christmas over I suspect. We were told that the hotel is 15 years old and has not had a lot done in that time. Renovation has now started and it will be completely different by 2017 when the restoration is completed - therefore expect mixed reports in 2016. The location is brilliant”.

Avaliado em 06 de Janeiro de 2016.

De fato isso foi um problema mas que foi resolvido antes do comentário realizado no site. Tivemos a oportunidade de receber as reclamações e fazer o possível para atender as solicitações. Fizemos uma operação, força tarefa para poder atender o grupo na noite de Natal. E vale um parênteses pra falar que é muito bom quando temos um outro líder que entenda a necessidade da equipe que vendeu, por mais problemático e difícil que seja uma mudança radical na programação do hotel, quando tem uma liderança que entenda as necessidades mesmo que de última hora, é muito importante. Mesmo que solucionado com o grupo ainda no hotel, após o comentário foi formalizado um pedido de desculpas e aberta a oportunidade de estarmos proporcionando uma experiência melhor ao cliente.

10. De que forma a análise das informações obtidas refletem na melhoria dos serviços?

Eu sou 100% a favor dessa fonte de informação. Quando a gente tem um cliente que reclama, avalia, ele serve como um medidor pra gente. Por exemplo, quando temos um cliente que não ficou satisfeito, temos ali uma oportunidade de melhorar e cabe a nós gestores aproveitar aquela informação ou seja aquela consultoria gratuita que nos foi dada para podemos em uma próxima etapa, obviamente, servir melhor. E claro, esses comentários também servem para motivar, todo mundo gosta de receber elogios, os funcionários se sentem bem, gratificados pelo fato de terem sido reconhecidos.

11. Como se dá a repercussão dos comentários positivos? Existe algum incentivo para os funcionários elogiados em comentários do site?

A medida que tem um gestor que possa estar mensurando como é o atendimento de seu colaborador, isso pra nós é também um medidor ou seja pra nós gestores sabermos que seu funcionário ta sendo reconhecido, tem qualidades e que ta sendo bem aceito por aquele determinado cliente. Fantástico! São ferramentas, muito importantes.

12. Qual a importância do TripAdvisor para o direcionamento das ações?

Como comentei, é mais um medidor, mais uma forma de aferir as informações através de um veículo, uma mídia encorpada, que é bastante robusta, que é consolidada e que abre a oportunidade que em qualquer lugar do mundo um cliente tenha o interesse de nos visitar baseado no depoimento de um determinado cliente. Então ferramentas desse tipo, tem a tendência de só agilizar as informações e aumentar o grau de assertividade para cada uma das funções, para cada tomada de decisão.

Comentários adicionais: O entrevistado não possuía mais a acrescentar.

TERCEIRO ENTREVISTADO

1. Dados pessoais: Nome, cargo e função

Gustavo Valente, Chefe de Recepção.

2. Quais são os valores difundidos na organização relacionados a qualidade em serviços?

Aqui no Sofitel buscamos sempre surpreender nossos hóspedes, prestando um serviço internacionalmente reconhecido pela tradição francesa e alta gastronomia aliados à cultura local. Nossos valores estão relacionados a qualidade na prestação de nossos serviços sendo eles a excelência, o espírito de abertura, a generosidade, o *joie de vivre* e a elegância. Todos eles alinhados com a função de tornar cada estada única e memorável. É importante estarmos sempre baseados nos valores que asseguram a excelência no atendimento, a satisfação de nossos hóspedes assim como a sensação de dever cumprido. Qualidade em hotelaria é hóspede com sensação de bem estar, bem acolhido e sentindo único e especial.

3. Qual o papel do líder no que diz respeito a qualidade nos serviços?

Um líder precisa sempre praticar o *walk the talk*, que é falar e praticar a qualidade. Toda a equipe deve ser envolvida em programas de melhoria contínua da qualidade. Podemos afirmar que a qualidade está diretamente relacionada com a entrega da “Promessa Cliente “. O líder tem o papel central de garantir que não somente o produto hoteleiro à ser entregue está em ótimo estado, mas acima de tudo o serviço prestado deve superar as expectativas dos clientes. É tentar garantir a sensação “wow” em toda hospedagem de forma consistente e contínua.

4. Existe um controle da percepção dos clientes cerca da qualidade nos serviços? Porque?

Cada vez mais é possível notar que o cliente tem voz e pode ser escutado por diferentes canais. O importante é sempre acompanhar a satisfação do hóspede

enquanto *in house*. É válido tentar descobrir a sensação do cliente em toda e qualquer interação, seja por telefone, na Recepção, no fitness center ou até mesmo no *conciERGE* onde o hóspede se sente mais relaxado e próximo do colaborador. O líder, como espelho da equipe, deve reforçar que cada colaborador Sofitel Rio de Janeiro é um embaixador de nossos valores na total garantia da satisfação de nossos hóspedes. Adotamos o *cortesy call*, como ferramenta eficaz na busca por valiosos comentários de nossos hóspedes. Uma busca dos relevantes sinais emitidos pelos clientes através de sua observação de nossos serviços. Essas ligações são efetuadas pelos nossos *Guest Relations* com a finalidade de descobrir qualquer desejo ou insatisfação e superá-la tornando a estada Magnifique.

5. Em sua opinião, qual a importância do monitoramento da qualidade nos serviços prestados?

Sabemos que mais de 90% dos clientes cujos problemas são solucionados, retornam ao estabelecimento. Um cliente satisfeito é um divulgador natural do nosso negócio. Mais uma vez a “promessa cliente”, se faz presente. Monitorar a qualidade é garantir que estamos cumprindo o que nos propusemos a entregar enquanto grupo hoteleiro de alto luxo. É mais do que superar qualquer expectativa, é atender aos detalhes. É nesse ponto que encontramos a qualidade de nossos serviços. É pelo detalhe que um cliente escolhe o Hotel Sofitel para se hospedar. Cama e chuveiro qualquer hotel tem, agora a qualidade desses serviços nosso Sofitel é que devem fazer a diferença. Monitorar essa qualidade é garantir a escolha do Sofitel Rio de Janeiro Copacabana como certa.

6. Quais são as ferramentas utilizadas para controle da qualidade em seu departamento?

O passo inicial no *Front Office* é adotarmos procedimentos para as ações cruciais com os hóspedes. Temos alguns procedimentos a serem seguidos para que sejam assegurados nossos objetivos perante nossos clientes. Procedimentos de *check-in* e *check-out*, por exemplo, seguem um rigoroso sistema passo a passo garantindo a consistência e qualidade na entrega do serviço. Para todas as outras ações temos SOP's, procedimentos de operação que garantem uniformidade dos procedimentos

à serem seguidos. Em nossa unidade todo o Front Office possui *guest comments* com a finalidade de receber o maior número possível de feedbacks de nossos hóspedes. Além disso, após cada *check-out* a Recepção envia ao cliente uma pesquisa de satisfação eletrônica para tentar colher todas as impressões do hóspede durante sua estada conosco. Para isso utilizamos o programa *TrustYou* que nos ajuda a quantificar e entender as reclamações e elogios que recebemos de nossos hóspedes. Dentro do *TrustYou* a pesquisa do hóspede atende pelo nome de VOG que (voz do cliente) e é totalmente mensurado no hotel e enviado às equipes para que ações sejam adotadas para atender/corresponder às expectativas de nossos hóspedes. Ainda temos nossa reputação on-line, também medida pelo *TrustYou*, que organiza, através de todas as notas dados ao Hotel online nos mais diferentes canais como TripAdvisor e o Booking.

7. Qual seu conhecimento a respeito do TripAdvisor?

O TripAdvisor hoje é a grande ferramenta internacional de base para medir a avaliação feita pelos hóspedes dos hotéis. É cada vez mais presente em todo discurso dos clientes tanto no momento da reserva quanto no *check-in* do hotel. Dificilmente um possível hóspede faz reserva em hotel sem verificar as fotos e todos os comentários dados à esse hotel online. O TripAdvisor tornou-se o grande aliado dos viajantes na escolha do hotel certo diante de suas necessidades.

8. Qual a relevância das informações obtidas através dos comentários no site? São tomadas medidas com base nesses comentários?

Toda avaliação dado ao hotel é sempre repassada às equipes assim como respondidas online pela Gerência Geral do hotel. Toda insatisfação é analisada em sua plenitude. Temos a certeza que o cliente que escreve no TripAdvisor mais que esperar uma resposta do prestador do serviço, ele espera que sua mensagem seja alcançada. O TripAdvisor serve um como um condutor nas ações a serem tomadas visando sempre a plena satisfação de nossos hóspedes. É sempre muito relevante verificar como os nossos serviços prestados refletem na percepção do cliente. Serviços podem ser ajustados e alterados para que a satisfação e o bem-estar de nossos hóspedes sejam alcançados.

9. De acordo com o comentário abaixo, quais medidas foram tomadas?

“Só tive acesso ao meu quarto com 1 hora de atraso, mesmo tendo feita a reserva com muita antecedência e *check-in* online, o vaso sanitário estava entupido, o quarto não estava arrumado, as águas cortesia do Le Club não estavam no quarto e por fim para conseguir 1 hora (só 1 hora) de *late check-out* foi um sacrifício. Do que adianta ser *gold* ou *platinum* no Le Club e ter esse atendimento? Ressalto que mesmo com os problemas os funcionários foram educados e preocupados, mas no fim isso não resolve o problema só ameniza. Espero experiências melhores pois sempre dou preferência aos hotéis da Accor. Obrigado”. **Avaliado em 04 de Novembro de 2015.**

As medidas foram tomadas ainda com nossos hóspedes no hotel. Em um dia de alta ocupação, o primeiro passo foi se desculpar com o hóspede, em nome da Gerência do hotel, e acompanhá-lo ao bar para um drink de boas-vindas. As águas cortesia, concedidas pelo Hotel, são desvinculadas do cartão de fidelidade Accor – Le Club, e são sempre oferecidas durante o serviço de *turndown*. Foi enviada oferta com pedido de desculpas ao apartamento pelos inconvenientes enfrentados pelo hóspede. Pelo mesmo motivo de alta ocupação não foi possível oferecer *late check-out* por mais de 1 hora. Foi oferecido o Fitness Center do hotel para troca de roupa e banho ao final do dia, assim como maletreiro do hotel para a guarda de bagagens.

10. De que forma a análise das informações obtidas refletem na melhoria dos serviços?

Comentários são sempre relevantes para uma melhor análise do serviço prestado e também para constatar como um hóspede entende essa prestação de serviço. Em alguns casos apenas pequenos ajuste são suficientes para alcançar a satisfação. Como uma empresa de Luxo buscamos sempre prestar um serviço individualizado e acima das expectativas de nossos clientes sendo que qualquer comentário deve impactar na busca contínua pela melhoria e aprimoramento de nossos serviços.

11. Como se dá a repercussão dos comentários positivos? Existe algum incentivo para os funcionários elogiados em comentários do site?

Assim como todos os comentários negativos, sempre estamos atentos aos elogios e considerações positivas de nossos hóspedes. Temos um programa interno

motivacional que procura incentivar o aparecimento de nomes de embaixadores nos comentários do TripAdvisor e *guest comments*. Comentários esses que sempre são divulgados em nosso mural ressaltando e parabenizando os colaboradores que representam a qualidade em nossos serviços prestados e por consequência atingem a satisfação de nossos hóspedes.

12. Qual a importância do TripAdvisor para o direcionamento das ações?

Podemos destacar o TripAdvisor como termômetro do nosso hotel. Lá estão refletidos todas as manifestações referentes a qualidade do nosso produto e do serviço prestado por nossos embaixadores. Uma base para as atitudes a serem tomadas pela gerência do hotel no alcance da plena satisfação de nossos hóspedes e clientes.

Comentários adicionais: O entrevistado não possuía mais a acrescentar.