

Tudo é Ciência: do Big Bang ao Metaverso

1º Congresso Brasileiro de Ciência
e Saberes Multidisciplinares

Avaliação da gestão da qualidade e dos níveis de serviços de um hotel em Volta Redonda - RJ: um estudo de caso através da estratégia de cliente oculto

Alexandre Roberto Soares¹; [0000-0001-6311-2884](tel:0000-0001-6311-2884)

Eric da Cunha Espindola¹; [0000-0002-1702-8523](tel:0000-0002-1702-8523)

Leonardo Luiz de Oliveira Gregório¹; [0000-0002-4134-1974](tel:0000-0002-4134-1974)

Lucas de Oliveira Silva¹; [0000-0002-7644-2193](tel:0000-0002-7644-2193)

Janaina da Costa Pereira Torres de Oliveira¹; [0000-0002-6580-7687](tel:0000-0002-6580-7687)

1 – UniFOA, Centro Universitário de Volta Redonda, Volta Redonda, RJ.
alexandre.soares.eng@gmail.com

Resumo: O presente estudo de caso tem por premissa investigar a gestão da qualidade e níveis de serviço de um hotel em Volta Redonda - RJ, para tal, o estudo deverá analisar a gestão de serviço, bem como implementar, analisar e validar a estratégia de cliente oculto, visando identificar e melhorar os níveis de satisfação, de retenção e de fidelização dos hóspedes. A metodologia adotada busca realizar um diagnóstico e identificar possíveis pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades de melhoria ao gerenciamento do negócio, potenciais melhorias para a gestão da qualidade e níveis de serviço, identificando parâmetros e índices de controle ausentes, aplicar de forma imparcial as necessidades de mudanças identificadas pela estratégia de cliente oculto. Identificar processos e etapas para oportunamente implementar o ciclo PDCA e a aplicação da metodologia 5S, visando diminuir potenciais desperdícios e controlar o nível de produtividade do hotel. As investigações e análises realizadas permitiram identificar fragilidades significativas da atuação do hotel estudado, nos níveis de satisfação dos clientes, na retenção e na cultura pela fidelização. Existem pontos fortes a respeito da atuação do hotel, como a localização, a marca e a proximidade com centros comerciais. As fraquezas precisam ser discutidas na gestão da qualidade e de serviços do hotel e buscar as correções necessárias e melhorias. Já as ameaças precisam compor um rol de preocupação para a gestão do negócio e como tal precisam de contramedidas, estratégia de mudança e monitoramento constantes. Dentre as oportunidades de melhorias e correções identificadas nas análises de Pareto e na estratégia do cliente oculto, destaca-se a oportunidade da criação de indicadores e parâmetros de monitoração das fragilidades da gestão hoteleira. O ciclo PDCA aponta caminhos para o enfrentamento das fragilidades e a metodologia 5S aponta oportunidades de aplicação da metodologia pelo hotel na criação de um senso de qualidade entre os colaboradores. A metodologia 5S pode levar o hotel a ganhar qualidade coletiva e vantagem competitiva conseqüentemente e a organização pode criar metas e métricas para implementação.

Palavras-chave: Check-in. Checkout. Ciclo PDCA. 5S. Indicadores.

Tudo é Ciência: do Big Bang ao Metaverso

1º Congresso Brasileiro de Ciência
e Saberes Multidisciplinares

INTRODUÇÃO

A hotelaria presta um serviço diferenciado e especializado, envolvendo diárias, recursos diversos de estadia, serviços alimentícios etc. Esses serviços apresentam estimativas técnicas de valores, por exemplo, com base nos seus custos operacionais e nos seus investimentos em infraestrutura, capacitações e lazer, mas existem muitos outros fatores e condicionantes que podem contribuir para a determinação dos valores reais praticados. Segundo Corrêa e Caon (2012) existem correlações entre a gestão da qualidade dos serviços, os níveis de satisfação e a fidelização dos clientes. O estudo de caso aqui proposto, com um foco especial nos níveis de satisfação, retenção e fidelização dos clientes, tem por objetivo realizar uma análise da operação de um hotel localizado em Volta Redonda - RJ, mediante a avaliação da gestão da qualidade e níveis de serviços ofertados, para tal utilizará uma estratégia de gestão da qualidade e desempenho imparcial, chamada algumas vezes de cliente oculto ou *mystery shopping*, que tem por fundamento o levantamento de indicadores de qualidade e desempenho para analisar todos os pontos de contato da empresa com o cliente. O estudo visa identificar e propor melhorias para os níveis de satisfação, de retenção e de fidelização dos hóspedes. Também aborda questões relacionadas a qualidade, serviços e gestão, para tal realizou diagnóstico e identificou possíveis pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades de melhoria ao gerenciamento do negócio.

MÉTODOS

Este estudo baseia-se em uma pesquisa descritiva com ênfase numa avaliação de campo e através de metodologias de gestão, bem como ferramentas da engenharia de produção para o contexto das atividades hoteleiras. Tem-se por meta a construção o conhecimento sobre a gestão da qualidade e dos serviços do hotel, com foco em um estudo de caso. Todos os dados e informações foram coletados através de fontes secundárias, ou seja, por intermédio da coleta direta de dados e informações pelo método do cliente oculto. Serão realizados os seguintes estudos e análises: caracterização da atividade do hotel estudado, análise SWOT, análise de Pareto, *checklist* e *mystery shopping*, ciclo PDCA e metodologia 5S.

Tudo é Ciência: do Big Bang ao Metaverso

1º Congresso Brasileiro de Ciência
e Saberes Multidisciplinares

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O hotel em estudo está localizado no bairro Aterrado da cidade de Volta Redonda - RJ com o objetivo de estar bem centralizado, com facilidade de acesso aos pontos comerciais e industriais e ao mesmo tempo, em uma região residencial, com o objetivo de oferecer conforto, silêncio e noites de tranquilidade aos hóspedes, desta forma com foco em clientes específicos, trabalhadores das indústrias e comércio local. Segundo Brugnolo e Ludovico (2018), a análise SWOT pode contribuir para a avaliação de ambientes externos e internos das organizações, pois ajuda a organização a obter competitividade estratégica. Avaliando os aspectos dos ambientes de inserção do hotel, pode-se resumir no Quadro 1 os posicionamentos:

Quadro 1 – Análise de SWOT do Hotel de Volta Redonda em estudo

Análise SWOT		
Ambiente	Impactos Positivos	Impactos Negativos
Interno	Forças <ul style="list-style-type: none"> - Localização - A marca do hotel tem boa aceitação - Oportunidades de eventos sociais (por exemplo jogos no estádio local) - Centros comerciais próximos 	Fraquezas <ul style="list-style-type: none"> - Manutenção da Infraestrutura ruim - Estacionamento terceirizado - Adequação do preço (custo-benefício) - Posicionamento no checkout - Falta de fidelização - Falta de serviço de restaurante customizado
Externo	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de aluguel das salas de convenções - Possibilidade de aluguel da academia - Possibilidade de convênios com entidades públicas e privadas (campeonatos de futebol, feiras, exposições etc.) - Possibilidade de oferta (Universidade privadas e pública) 	Ameaças <ul style="list-style-type: none"> - Faltas de campanhas externas de <i>marketing</i>/promocionais - <i>Marketing</i> de relacionamento (pós-venda) - Existe concorrência, porém discreta/pontual

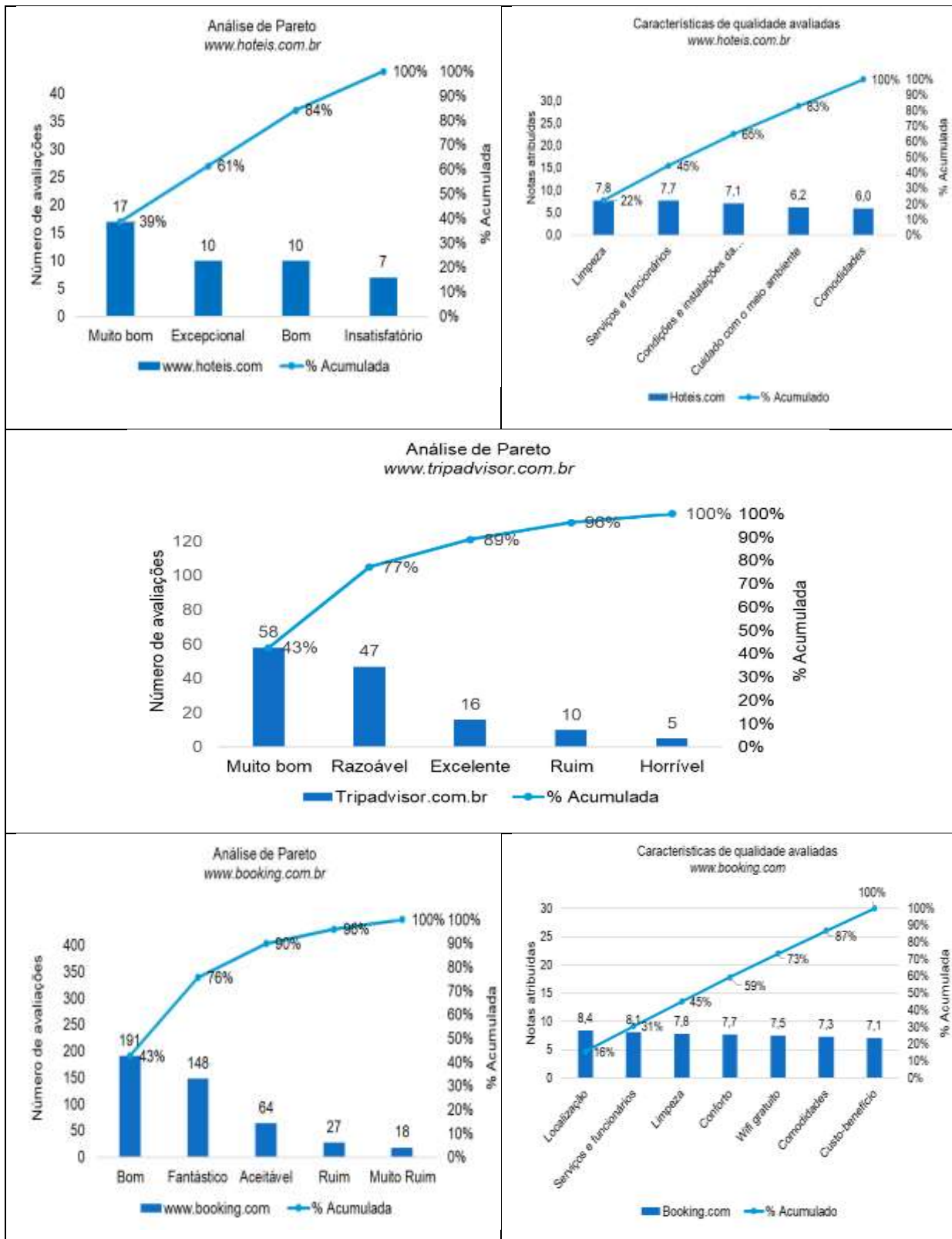
Fonte: Autores (2022)

Segundo Toledo *et al.* (2013) o diagrama ou análise de Pareto é uma representação gráfica dos dados obtidos sobre determinado problema que ajuda a identificar quais são os aspectos prioritários que devem ser trabalhados. Foram pesquisadas nessas avaliações de hóspedes do hotel, em períodos recentes e com base em três sites: www.hoteis.com, www.tripadvisor.com.br e www.booking.com. Esses sites possuem ferramentas de mídia para avaliação de hospedagens que são úteis aos hóspedes e ao gerenciamento hoteleiro. O Quadro 2 resume as análises de Pareto.

Tudo é Ciência: do Big Bang ao Metaverso

1º Congresso Brasileiro de Ciência e Saberes Multidisciplinares

Quadro 2 – Resumo das avaliações pela análise de Pareto dos sites especializados



Fonte: Autores: 2022

Tudo é Ciência: do Big Bang ao Metaverso

1º Congresso Brasileiro de Ciência
e Saberes Multidisciplinares

Algumas insatisfações dos hóspedes dos *sites* podem ser resumidas, à título de ilustração, com valores considerados caros, serviços oferecidos e atendimento considerados ruins, infraestrutura, claridade das janelas, café da manhã, barulhos ambientes, banheiro sujo e banheira, etc.

Para que ocorra a melhoria dos níveis da gestão da qualidade e de serviços do hotel e que sejam efetivamente percebidos pelos hóspedes é preciso atuar nos pontos identificados nas análises de Pareto, visando maior efetividade da gestão do negócio hoteleiro. Uma estratégia útil é a implementação de indicadores que podem ser de eficácia, de eficiência, de qualidade, de produtividade e de efetividade. No Quadro 3 pode-se observar a proposta para alguns indicadores experimentais.

Quadro 3 – Alguns indicadores e metas experimentais para a atividade do hotel

Indicador	Função	Metas
Nível do preço da hospedagem	$= \frac{\text{Preço do hotel}}{\text{Preço médio hotel local}}$	M1: Preço do hotel \leq Preço médio hotel local “Se os preços do hotel aumentam além do valor médio local pode-se perder competitividade”
Nível de atendimento	$= \frac{\text{Reclamações do atendimento}}{\text{Horas de treinamento em atendimento}}$	M2: Reclamações do atendimento = 0 “Se as reclamações aumentam as horas de treinamento devem aumentar”
Nível de treinamento	$= \frac{\text{Número de treinamentos/funcionário}}{\text{Horas de treinamento em atendimento}}$	M3: Maiores números de treinamentos = +50% “Aumentar continuamente o número de treinamentos por funcionário e horas de treinamento”

Fonte: Autores (2022)

Segundo Paladini e Bridi (2013), a atividade predominante do cliente misterioso é a possibilidade de monitorar de forma eficaz o serviço do ponto de vista de um consumidor. A análise foi realizada através da hospedagem de um dos integrantes do grupo de pesquisa. A missão do integrante foi coletar dados e informações da atividade do hotel nos aspectos de atendimentos no *check-in*, infraestrutura no acesso e na hospedagem, serviços de restaurante, aspectos de segurança e de qualidade, por fim *marketing* e *checkout*. As respostas estão apontadas no Quadro 4.

Tudo é Ciência: do Big Bang ao Metaverso

1º Congresso Brasileiro de Ciência
e Saberes Multidisciplinares

Quadro 4 – Parte do Checklist realizado pelo cliente oculto

Iniciando a Hospedagem – check-in		RESPOSTA	Acessando o prédio		RESPOSTA	
O serviço de recepção foi adequado em termos de tempo operacional?		SIM	Os elevadores estavam em condições adequadas e limpas?		SIM	
O serviço de recepção foi adequado em termos de qualidade de informações?		SIM	Existem acessos por escadas (ainda que de emergência)?		SIM	
Havia serviços adicionais de recepção, tal como café, água e toalete?		SIM	Existem acessos por rampa?		NÃO	
Havia acomodações para a espera na recepção?		SIM	A iluminação nos corredores do prédio é adequada?		SIM	
Foram oferecidos serviços de estacionamento?		SIM	As condições dos pisos dos corredores são adequadas (antiderrapantes/carpets)?		SIM	
Foram oferecidos serviços de bagagem?		NÃO	As decorações dos corredores são atraentes/convidativa?		NÃO	
Os níveis de limpeza da recepção eram satisfatórios?		SIM	Ao acessar os corredores, os níveis de silêncio/conversação eram adequados?		SIM	
A arquitetura e decoração da recepção são convidativas e modernas?		NÃO	O sistema de chaveamento do quarto é moderno/adequado?		SIM	
O tempo médio de atendimento na recepção foi satisfatório/ágil?		SIM	Ao entrar no quarto, observou-se níveis de limpeza adequados?		SIM	
O horário de check-in foi adequado?		SIM	Existia mobiliário/suporte para organização das roupas?		SIM	
Marketing do hotel		RESPOSTA	Finalizando a Hospedagem - checkout		RESPOSTA	OBS.:
Foram observadas campanhas de valorização/marketing do hotel?		NÃO	Existia mais de uma opção de pagamento?		SIM	
Foram observadas programações/divulgação de eventos?		NÃO	A cortesia/tratamento no checkout foram adequados?		SIM	
Foram observadas campanhas de valorização/marketing do restaurante do hotel?		NÃO	Foi incentivado o retorno?		NÃO	Sem incentivo ao retorno
Foram observados pontos de coletas de sugestões/reclamações?		NÃO	Comentou-se sobre promoções/pacotes e ofertas para estadias futuras?		NÃO	Sem comentário
Foram observadas publicações/jornais/cartilhas/folhetos com matérias sobre o hotel?		NÃO	Foi observado algum tipo de marketing positivo da marca do hotel no checkout?		NÃO	
			Apesar de ser um hotel com foco em público empresarial, observou-se algum tipo de campanha para turismo ou eventos?		NÃO	

Fonte: Autores (2022)

Tudo é Ciência: do Big Bang ao Metaverso

1º Congresso Brasileiro de Ciência
e Saberes Multidisciplinares

Podemos entender o ciclo PDCA na concepção da autora Werkema (2021), onde o controle de processos é exercido por meio do Ciclo PDCA de controle de processos. O ciclo PDCA para os processos deficitários do hotel estão resumidos do Quadro 5.

Quadro 5 – Ciclo PDCA para o hotel em estudo

Ciclo PDCA de controle de processos do hotel	
<p>Planejamento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estacionamento (hotel atuar na gestão direta dos custos com o terceiro) - Plano de uso de espaços (salas de convenções e academia) - Estudar parcerias (entidades públicas e privadas, universidades etc.) - Plano de <i>marketing</i>/promoções - Plano de <i>marketing</i> de relacionamento - Elaborar e realizar o acompanhamento dos indicadores de qualidade e serviços (para preço, atendimento, restaurante, infraestrutura, treinamento e custo-benefício) - Plano de segurança do hotel (infraestrutura e pessoal) 	<p>Execução</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofertar um contrato ao terceiro - Oferta dos espaços com base numa agenda - Criação de um portfólio para parcerias (apresentação/pacote de serviços) - Exploração da mídia digital/tratamento dos dados de sites especializados do ramo hoteleiro (<i>Booking, TripAdvisor</i> etc.) /campanhas em datas festivas. - Campanhas de fidelização - Coleta de informações do cliente (token de satisfação) e posicionamento do hotel quanto a qualidade da hospedagem - Executar o plano de indicadores - Capacitação de pessoal/treinamentos e melhorias de infraestruturas (extintores etc.)
<p>Verificação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monitorar a satisfação com o estacionamento - Avaliação da demanda das salas em relação a agenda do hotel - Comparação numa série histórica a respeito das avaliações nas mídias digitais e campanhas - Taxa de reocupação pelo cliente - Análise dos resultados do <i>Token</i> - Análise dos indicadores no tempo - Registro de treinamentos de pessoal a respeito de segurança e relação entre o investimento na infraestrutura (segurança). 	<p>Atuação corretiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reavaliação do contrato com terceiro - Replanejar o <i>marketing</i> sobre as salas/trabalhar as questões dos valores - Reavaliar os dados da mídia digital/identificar insatisfações e sugerir correções do hotel - Analisar o histórico do cliente e fazer contato via <i>marketing</i> do hotel para aumentar a taxa de reocupação com pacotes promocionais - Analisar e readequar a coleta de satisfação - Mudar/recriar os indicadores - Contratar uma consultoria em segurança/técnicos especializados/reavaliar a questão econômico-financeira

Fonte: Autores (2022)

Tudo é Ciência: do Big Bang ao Metaverso

1º Congresso Brasileiro de Ciência
e Saberes Multidisciplinares

O termo 5S vem das palavras japonesas Seiri – Seiton – Seiso – Seiketsu – Shitsuke e pode-se entender 5S na concepção de Lobo (2020) como sentidos a serem desenvolvidos. Uma rota coerente após a implementação da metodologia 5S é a criação de metas e métricas para os níveis 5S, como nesse estudo de caso:

1º S: senso de utilização. Meta: 100% de aplicação útil na operação hoteleira; Métrica: verificação periódica supervisionada a cada mudança de turno.

2º S: senso de arrumação ou ordenação. Meta: toda a operação em termos de infraestrutura e pessoal organizada. Métrica: supervisão de pontos chaves da operação de forma diária.

3º S: senso de limpeza. Meta: limpeza em nível de excelência. Métrica: supervisão e monitoramento periódicos.

4º S: senso de saúde e higiene ou asseio. Meta: identificação de fatores que possam afetar a saúde e níveis de higiene. Métrica: supervisão e ações de contramedida.

5º S: senso de autodisciplina. Meta: *Brainstorming* e *feedback* positivo dos colaboradores. Métrica: registro de reuniões periódica.

CONCLUSÕES

Como conclusão geral, pode-se elencar que as investigações e análises realizadas permitiram identificar fragilidades significativas da atuação do hotel de Volta Redonda, em especial nos níveis de satisfação dos clientes, no potencial de retenção e na cultura pela fidelização. Alguns aspectos como preço, atendimento, infraestrutura, treinamentos, restaurante e custo-benefício precisam ser mais bem avaliados pela gestão da qualidade e serviços do hotel. Um plano de *marketing* mais eficiente/eficaz precisa ser implementado e testado, além disso a organização hoteleira precisa ter mais atenção em campanhas promocionais e trabalhar com estratégias diversificadas para fidelizar seus clientes.

REFERÊNCIAS

BRUGNOLO FILHO, Marino; LUDOVICO, Nelson. **Gestão Estratégica de Negócios**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de Serviços – Lucratividade por**

Tudo é Ciência: do Big Bang ao Metaverso

1º Congresso Brasileiro de Ciência
e Saberes Multidisciplinares



meio de operação e satisfação dos clientes. Editora Atlas, 2012.

LOBO, Renato Nogueira. **Gestão da qualidade.** 2. ed. - São Paulo. Érica, 2020.

PALADINI, Edson Pacheco; BRIDI, Eduardo. **Gestão e avaliação da qualidade em serviços para organizações competitivas: estratégias básicas e o cliente misterioso.** São Paulo: Atlas SA, 2013.

TOLEDO, José Carlos de; BORRÁS, Miguel Ángel Aires; MERGULHÃO, Ricardo Coser; MENDES, Glauco Henrique de Sousa. **Qualidade – Gestão e Métodos.** Rio de Janeiro. Editora LTC, 2013.

WERKEMA, Cristina. **Métodos PDCA e DMAIC e suas ferramentas analíticas.** Rio de Janeiro: GEN | Grupo Editorial Nacional. Publicado pelo selo Editora Atlas, 2021.