

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALBERTO RAMON FREITAS SANTIAGO

ESTRATÉGIAS PARA COMPETITIVIDADE NO SETOR MOTELEIRO



CURITIBA

2025

ALBERTO RAMON FREITAS SANTIAGO

ESTRATÉGIAS PARA COMPETITIVIDADE NO SETOR MOTELEIRO

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de Especialização/MBA *Controller*, Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em *Controller*.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Anelise Krauspenhar Pinto Figari.

CURITIBA

2025

RESUMO

Este trabalho discute estratégias de melhoria na operação e gestão de um empreendimento do setor moteleiro, com o objetivo de torná-lo mais competitivo. A partir da análise da Matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), foi possível diagnosticar os principais desafios enfrentados pelo empreendimento fictício denominado Baco, tais como manutenção deficiente, concorrência acirrada e inconsistência nos serviços. A partir disso, propõem-se ações estratégicas como segmentação de mercado, fortalecimento da presença digital e melhorias operacionais, com foco na sustentabilidade da vantagem competitiva. O trabalho também sugere técnicas de marketing digital, *copywriting* e *benchmarking* como ferramentas para promover a fidelização dos clientes e o posicionamento da marca. Por fim, o trabalho ainda buscou alinhar os objetivos estratégicos às decisões operacionais, garantindo excelência no atendimento e na experiência do consumidor.

Palavras-chave: Competitividade. Gestão moteleira. Análise SWOT. Estratégia. Marketing digital.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	6
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA	7
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	18
REFERÊNCIAS	22

1 APRESENTAÇÃO

Este trabalho teve como principal objetivo discutir e analisar estratégias de melhoria na operação e gestão de um empreendimento do setor hoteleiro, visando torná-lo competitivo frente aos desafios externos e à resolução de problemas internos.

É fundamental que toda a organização, desde os níveis hierárquicos mais elevados até os mais básicos, compreenda que as operações, quando bem equipadas e gerenciadas, podem se tornar uma poderosa ferramenta de competitividade. (Corrêa; Giansesi, 2019). A competitividade organizacional é essencial para a sobrevivência das empresas, exigindo que se adaptem com agilidade para se manterem relevantes frente à concorrência. (Cavalcanti; Farah; Marcondes, 2018).

No decorrer deste trabalho, o nome do empreendimento foi substituído pelo nome fictício de Baco, visando manter o sigilo e a confidencialidade além de tornar mais didática a análise de caso.

Foi realizada uma avaliação dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades (SWOT), que divide os quatro pontos de análise entre fatores internos/externos e positivos/negativos. O método é ideal, pois proporciona um diagnóstico completo do próprio motel e do ambiente comercial em que está inserido, colaborando, assim, com a redução de riscos e a otimização de oportunidades (Fraporti; Simone, 2018).

O Baco Motel é um estabelecimento do setor de hotéis, fundado em 2005, na região Centro-sul de Manaus. Atualmente possui 16 funcionários que atuam respectivamente na manutenção, recepção e setor de lavanderia e limpeza. O estabelecimento atende ao público jovem e atualmente consta com uma carteira de clientes de duzentas pessoas.

Propõe-se, neste estudo, identificar como o Baco Motel atua estrategicamente em relação aos recursos internos e às forças competitivas externas, diante do movimento de instalação de novas redes de hotéis e da crescente concorrência no setor. A partir do diagnóstico de análise do caso, propõe-se mudanças estratégicas para que Baco se mantenha competitivo e relevante no mercado.

2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

A matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), conhecida em inglês como SWOT foi desenvolvida pelos professores Kenneth Andrews e Roland Christensen, da *Harvard Business School* (Endeavor Brasil, 2015). Esta ferramenta de análise é utilizada para diagnosticar as condições econômicas de uma atividade e orientar ações estratégicas, visando implementar correções e desenvolver estratégias eficazes (Endeavor Brasil, 2015).

A expressão SWOT é a união das iniciais das palavras em inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, traduzidas respectivamente como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Por causa disso, no Brasil essa matriz também é conhecida como matriz FOFA (Endeavor Brasil, 2015). A matriz FOFA foi desenvolvida para facilitar sua elaboração e análise, sendo intuitiva e de aplicação simples, o que aumenta a precisão do processo.

No ambiente interno, identifica-se as forças e fraquezas da organização, ou seja, fatores que estão sob seu controle e que podem ser aprimorados ou corrigidos para fortalecer o negócio. Análise do ambiente externo, permite a identificação das oportunidades e ameaças, fatores que estão fora do controle da organização, mas que influenciam diretamente seu desempenho e devem ser considerados no planejamento estratégico. O principal objetivo da análise FOFA é identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, auxiliando os gestores a reconhecerem os pontos positivos da empresa e alinhá-los às oportunidades oferecidas pelo mercado (Cavalcanti; Farah; Marcondes, 2018).

Essa divisão entre ambientes interno e externo proporciona uma visão clara e estruturada, essencial para a tomada de decisões e a definição de estratégias que atendam aos objetivos organizacionais (Fraporti; Simone, 2018). Após essa análise, é possível identificar quais dos recursos internos representam forças e competências distintivas capazes de gerar vantagens competitivas para o empreendimento. Além disso, é possível detectar as fraquezas institucionais e, a partir disso, estabelecer estratégias que promovam a readequação dessas situações negativas, visando à melhoria contínua e à sustentabilidade do negócio.

As forças e as fraquezas são consideradas fatores internos na matriz, e as oportunidades e as ameaças são consideradas fatores externos. A matriz SWOT é utilizada para identificar os pontos fortes e fracos de uma organização e,

posteriormente, elencar as oportunidades relacionadas aos pontos fortes e as ameaças relacionadas aos pontos fracos. (Fraporti; Simone, 2018).

O empreendimento Baco Motel enfrenta uma série de desafios que impactam significativamente suas operações e seu sucesso. Entre os principais problemas do Baco Motel, destacam-se questões relacionadas à manutenção, concorrência, qualidade dos serviços, segurança, reputação online, gestão de recursos humanos, tecnologia e limpeza.

O Quadro 1 ilustra os resultados obtidos do Baco Motel a partir da análise SWOT.

QUADRO 1 – ANÁLISE DO SWOT

Ambientes	Forças	Fraquezas
Interno	Localização privilegiada Fornecedores de qualidade	Manutenção Deficiente Consistência no Serviço Atendimento ao Cliente
Externo	Eventos de grande porte na cidade Novas atrações surgindo próximas ao estabelecimento Datas comemorativas Ganhar visibilidade positiva na internet	Concorrência Regras burocráticas Aplicativos de hospedagem

Fonte: elaborado pelo autor.

A entrada de novos concorrentes na região ou melhorias significativas nos hotéis já existentes pode reduzir a taxa de ocupação do Baco Motel, tornando-se um desafio manter a competitividade.

A manutenção inadequada é um dos problemas mais comuns enfrentados pelo empreendimento. Ocorrem, assim, vazamentos, falhas elétricas e equipamentos obsoletos que não apenas interrompem as operações diárias, mas também prejudicam a experiência dos clientes.

Procedimentos ineficazes, aliados a tecnologias desatualizadas, dificultam a gestão de pedidos e a comunicação interna em relação à limpeza e à manutenção dos quartos. Além disso, a inconsistência na qualidade do atendimento e dos serviços oferecidos pode frustrar as expectativas dos clientes, levando a avaliações negativas e à perda de clientes.

A construção da matriz SWOT possibilita o desenvolvimento de um plano estratégico, permitindo a priorização das atividades que necessitam de maior foco para o alcance dos objetivos estabelecidos. As ações necessárias podem ser organizadas de modo que as demandas mais críticas recebam a devida prioridade, garantindo uma gestão eficiente e direcionada.

É importante destacar que o Planejamento Estratégico deve ser elaborado de forma segmentada, considerando cada setor do motel individualmente, e não de maneira generalizada. Adicionalmente, “o controle interno é um processo executado pelo conselho, pela alta administração, pelos gestores do negócio e por todos os níveis hierárquicos.” (Assi, 2019).

Antes de qualquer medida e implantação de controle a empresa deve criar uma cultura organizacional, para que seja compartilhada por todos, influenciando tanto os pensamentos quanto percepções, o convívio e o aprendizado cultural devem fazer com que seus colaboradores se envolvam continuamente e de forma progressiva na busca de melhores processos e políticas internas que assegurassem os objetivos e interesses da empresa, capaz de modelar as formas de gestão e os comportamentos (Assi, 2019).

A influência das campanhas publicitárias e das datas comemorativas sobre o comportamento do consumidor é um fenômeno recorrente, presente em diversos setores econômicos, inclusive no setor de hospitalidade.

Segundo Corrêa e Giansesi (2019), no mercado de consumo, dois agentes são geralmente envolvidos na aquisição de serviços: o usuário, que usufrui do serviço, e o decisor, responsável pela escolha. Em muitas situações, essas duas funções são exercidas pela mesma pessoa; no entanto, há cenários em que o comprador não é o beneficiário direto, o que demanda uma análise mais refinada por parte da empresa.

No setor moteleiro, cujo foco principal é o público adulto, observa-se que os serviços são, em grande parte, direcionados aos casais. Contudo, é essencial considerar as expectativas dos acompanhantes, especialmente das mulheres, que frequentemente apresentam exigências e percepções distintas. Assim, estratégias de comunicação e ambientação devem levar em conta não apenas quem realiza o pagamento, mas também quem participa da experiência, a fim de promover maior satisfação e fidelização.

Nesse contexto, a visibilidade da empresa em mídias sociais e canais digitais exercem influências significativas no comportamento do consumidor. O impacto

cultural e social desses meios não deve ser subestimado, uma vez que são canais fundamentais para a construção da imagem da marca e para a atração e retenção de clientes.

Segundo Volponi (2023), estratégias que geraram milhões em vendas pela internet, o funil de vendas representa o caminho que um *lead* percorre até a concretização da compra. Baseado no modelo de St. Elmo Lewis, o autor descreve as seguintes etapas:

Atenção: momento em que o consumidor toma conhecimento da existência do produto ou serviço; Interesse: o consumidor demonstra interesse ativo na solução apresentada; Desejo: é despertado o desejo de compra; Ação: ocorre efetivamente a decisão de compra. (Volponi,2023),

A adoção dessa estrutura no marketing digital permite que as mídias sociais desempenhem papel estratégico na manutenção de clientes antigos e na captação de novos. Complementarmente, Schwartz (2004), propõe uma segmentação baseada nos níveis de consciência do consumidor, que pode ser aplicada de forma eficiente no setor hoteleiro:

1. Inconsciente: o cliente desconhece sua necessidade por um espaço privado e confortável e não conhece os serviços ofertados pelo motel.
2. Consciente do Problema: identifica uma necessidade, mas não associa hotéis como alternativa viável.
3. Consciente da Solução: reconhece os hotéis como solução, mas não conhece o estabelecimento específico.
4. Consciente do Produto: conhece o motel e suas características, mas ainda hesita na escolha.
5. Completamente Consciente: confia plenamente no serviço, tornando-se cliente fiel e promotor da marca.

Essa segmentação possibilita o direcionamento das campanhas de comunicação conforme o estágio de consciência do consumidor, elevando a eficácia das ações de marketing e o índice de conversão de vendas.

Diferente da visão distorcida que o associa à manipulação, o *copywriting* deve ser entendido como uma forma de comunicação estratégica, clara, objetiva e voltada à ação. Volponi (2023) ressalta que sua finalidade é alinhar o discurso da marca às necessidades e desejos do público-alvo, promovendo uma interação direta e persuasiva. No caso de um motel, a aplicação do *copywriting* nas mídias sociais e nos

canais de atendimento pode aumentar significativamente a taxa de engajamento e conversão.

Com a aplicação das estratégias de marketings corretas os aplicativos de hospedagens podem ser um grande aliado para atração e manutenção da ocupação dos quartos, os aplicativos de hospedagem oferecem estádias em casas de família e em estabelecimentos comerciais como hotéis e motéis, atraindo clientes que não tiveram acesso as publicações nas mídias sociais, além de promover descontos e outros benefícios fidelizando assim os usuários.

A principal preocupação dos motéis tem se concentrado na gestão eficiente de suas operações, com o objetivo de conquistar, manter e ampliar sua vantagem competitiva. A sustentabilidade dessa vantagem, a longo prazo, depende essencialmente da qualidade do projeto dos serviços oferecidos e da eficácia dos processos utilizados para sua entrega.

Segundo Corrêa e Ganesi (2019, p. 117) define-se estratégia de operações como:

“uma ferramenta cujo objetivo principal é o aumento da competitividade da organização; para tal, busca obter e organizar os recursos e processos da empresa e formar um padrão de decisões coeso e coerente, para que possam prover um composto adequado de características de desempenho que possibilite à organização competir eficazmente no futuro”.

Os objetivos estratégicos de uma organização correspondem aos critérios de desempenho que possibilitam sua competitividade no mercado. A depender do segmento-alvo, pode haver maior valorização de atributos como a regularidade na entrega do serviço ou, em outros casos, a rapidez no atendimento ao cliente. Assim, características como consistência e agilidade configuram-se como metas fundamentais dentro da estratégia operacional em serviços (Corrêa; Ganesi, 2019).

Os objetivos da estratégia de operações estão relacionados aos critérios de desempenho que devem ser definidos e priorizados com base nas exigências e expectativas do mercado-alvo, sendo fundamental que o sistema operacional alcance alto nível de excelência nesses aspectos (Corrêa; Ganesi, 2019).

A segmentação de mercado é o processo de divisão do mercado total em grupos menores e homogêneos, com características, comportamentos e necessidades semelhantes. No contexto do setor moteleiro, esse processo é

essencial para direcionar estratégias que atendam de maneira eficaz as expectativas dos consumidores.

Características Comuns dos Segmentos Importantes

Os segmentos prioritários para os hotéis compartilham características como:

- Busca por **privacidade e discrição**;
- Valorização da **ambientação diferenciada** e do **conforto**;
- **Rapidez** no atendimento e flexibilidade na entrada/saída;
- **Preço competitivo** aliado à qualidade percebida;
- Influência de **datas comemorativas e eventos sazonais** nas decisões de compra.

Dimensões para Segmentação

As principais dimensões utilizadas para segmentar o mercado hoteleiro incluem:

- **Geográfica**: localização e proximidade do consumidor;
- **Demográfica**: idade, gênero e situação conjugal;
- **Comportamental**: frequência de uso, ocasiões de consumo, fidelidade;
- **Psicográfica**: estilo de vida, valores e motivações.

Importância dos Segmentos

A relevância de cada segmento está relacionada ao seu potencial de consumo, grau de fidelização e influência sobre outros públicos. Por exemplo, casais que frequentam regularmente tendem a se tornar promotores da marca quando bem atendidos.

Necessidades dos Segmentos

Cada segmento apresenta necessidades específicas:

- Casais jovens: inovação, preço acessível e ambientação moderna;
- Casais mais velhos: conforto, higiene e discrição reforçada;

- Clientes eventuais: facilidade de acesso, agilidade no atendimento e promoções.

Atendimento Atual às Necessidades

Essas necessidades são atendidas, majoritariamente, por meio de ações como:

- Decoração temática;
- Programas de fidelidade;
- Atendimento automatizado ou com pouca interação humana;
- Divulgação em mídias sociais com foco em experiências sensoriais;
- Ofertas em datas comemorativas.

O processo de posicionamento tem como finalidade compreender e responder a questões centrais relacionadas à percepção de valor por parte dos consumidores. Entre essas questões, destacam-se: quais são os atributos que caracterizam um bom serviço segundo os consumidores do segmento-alvo? Em que medida os concorrentes conseguem atender a essas expectativas? E até que ponto o conceito de serviço adotado pela empresa corresponde ao que é considerado um bom serviço? (Corrêa; Ganesi, 2019).

O posicionamento visa destacar o serviço de forma diferenciada no mercado, tanto aos olhos dos consumidores quanto em relação à concorrência. Para isso, torna-se essencial compreender com profundidade as expectativas do público-alvo, o que exige um processo sistemático de escuta ativa, geralmente por meio de ferramentas como pesquisas de mercado e análise do comportamento do consumidor. Somente a partir desse contato contínuo é possível alinhar a oferta de valor aos anseios reais dos clientes, garantindo maior aderência e vantagem competitiva sustentável. (Corrêa; Ganesi, 2019).

Os aplicativos de reservas e as redes sociais são ferramentas eficientes para analisar a satisfação dos clientes e a aplicação de melhorias. A prática do *benchmarking* consiste na comparação sistemática do desempenho de uma organização com os resultados obtidos por seus concorrentes. Essa abordagem visa identificar oportunidades de melhoria e estabelecer metas estratégicas com base em padrões de excelência observados no mercado.

No setor hoteleiro, o *benchmarking* permite avaliar criticamente os objetivos estratégicos de operações, como confiabilidade, rapidez, flexibilidade, custo e qualidade percebida, posicionando a empresa em relação à concorrência. Uma ferramenta útil nesse processo é a escala de nove pontos, adaptada de Stack (2017), que classifica o desempenho da organização em comparação com seus principais concorrentes:

Abaixo, tem-se o quadro 2 com a análise detalhada do fluxo de processo do serviço do estabelecimento Baco. O autor Corrêa; Giansi, 2019., relaciona critérios competitivos com os momentos da verdade no ciclo de serviço de um motel, atribuindo graus de importância (pesos) à relação entre eles.

QUADRO 2 – Análise detalhada do fluxo de processo do serviço.

Objetivos Estratégicos \ Momentos da Verdade	Chegada / Entrada	Atendimento / Recepção	Suíte (Ambientação e Higiene)	Serviços Adicionais	Pedido de Itens	Saída / Pagamento	Pós-visita / Presença Digital
Discrição / Privacidade	3	2	2	3	3	2	3
Higiene / Limpeza	-	-	4	4	4	-	-
Conforto / Ambientação	-	-	5	5	-	-	-
Rapidez no Atendimento	4	3	-	5	3	3	-
Qualidade Percebida (Sensorial)	5	5	4	3	3	4	4
Presença Digital / Comunicação	-	-	-	-	-	-	6
Custo-benefício percebido	5	5	6	6	5	5	6

Fonte: elaborado pelo autor a partir do CORRÊA; GIANESI, 2019, p. 139.

Legenda da Escala de Desempenho Competitivo: 1 a 3 – Melhor do que a concorrência; 4 a 6 – Similar à concorrência; 7 a 9 – Inferior à concorrência; “-” – Não se aplica ou não avaliado.

Interpretação e Ações Estratégicas Sugeridas. Notas 1 a 3: Potenciais diferenciais competitivos. Manter e destacar; Notas 4 a 6: Desempenho mediano. Melhorar para obter vantagem; Notas 7 a 9: Ponto fraco evidente. Corrigir com urgência.

Em análise ao Quadro 2 observa-se que são pontos fortes com destaque competitivos: a qualidade percebida pelo cliente na chegada e o atendimento pela recepção e a boa impressão do empreendimento, o que é crucial a fidelização, o custo-benefício e a privacidade. São fatores que devem ser mantidos e explorados

pelo marketing, divulgando pacotes e promoções com intuito de salientar as experiências exclusivas que será proporcionada ao cliente.

Os pontos medianos, que necessitam de melhorias com urgência e a rapidez no atendimento, pois o serviço é similar ao da concorrência, que deverá ser aplicados treinamentos e técnicas para tornar os processos mais ágeis. Com relação a limpeza, verifica-se que se encontra no padrão do mercado, mas não é um diferencial, que deverá ser implementada uma medida de excelência para que o cliente se certifique que houve uma higienização com qualidade superior. Outro fator que poderia ser um diferencial, são as suítes e serviços adicionais, nesse ponto um investimento pontual com pequenos luxos sem atrapalhar a operação, será um diferencial frente a concorrência.

Na avaliação do fluxo de serviço não houve classificação menor que 7 a 9, porém considerou-se que se faz necessário em marketing digital e fidelização via app.

A aplicação dessa escala no contexto da organização avaliada possibilita a identificação objetiva dos pontos fortes e fracos em relação ao mercado. No caso específico de um motel, aspectos como ambientação, atendimento, higiene, privacidade e presença digital podem ser comparados com os dos principais concorrentes locais.

A partir dos resultados obtidos, torna-se possível estabelecer planos de ação para:

- Elevar o desempenho em áreas com notas baixas;
- Manter a excelência nas áreas bem avaliadas;
- Redirecionar investimentos e esforços para critérios de alta valorização pelo público.

Dessa forma, o *benchmarking* não apenas auxilia no **reposicionamento estratégico**, mas também contribui diretamente para a **formação de vantagem competitiva sustentável**, especialmente em um setor onde a percepção de valor é fortemente subjetiva e baseada na experiência do cliente.

Para alinhar os objetivos estratégicos às decisões operacionais, uma das abordagens mais eficazes é a construção de uma matriz de relacionamento entre os objetivos priorizados e as áreas de decisão envolvidas na operação. Essa ferramenta permite visualizar, de maneira estruturada, os diferentes graus de impacto que cada área exerce sobre os resultados desejados, facilitando a definição de prioridades e o direcionamento de esforços.

A partir da atribuição de pesos distintos aos diferentes níveis de influência de cada área sobre os objetivos estabelecidos, é possível identificar quais decisões operacionais requerem maior atenção e investimento. Por exemplo, se a rapidez no atendimento for um objetivo de alta prioridade, áreas como recepção, automação de processos e recursos humanos devem ser destacadas na matriz como fortemente relacionadas.

A avaliação contínua da satisfação de clientes internos e externos constitui elemento fundamental para a gestão da qualidade em serviços, uma vez que são esses atores os principais avaliadores dos padrões oferecidos. Essa dinâmica exige a implementação de mecanismos estruturados e permanentes de coleta de feedback (Castelli, 2006).

Embora originalmente aplicada a setores como o de alimentação rápida (*quick service*), essa metodologia é igualmente aplicável ao setor hoteleiro, permitindo maior controle sobre a execução estratégica e melhor adaptação ao mercado-alvo.

Além disso, ao definir planos de ação coerentes com a estratégia organizacional, é essencial compreender como as atividades operacionais contribuem para a realização do serviço. Para isso, recomenda-se a aplicação de ferramentas como a análise do ciclo de serviço, que permite visualizar o serviço do ponto de vista do cliente, identificando os pontos críticos de contato e as etapas que mais influenciam a percepção de valor.

A análise do fluxo de processos oferece uma visão detalhada das operações internas, auxiliando na identificação de gargalos, desperdícios e oportunidades de melhoria. Essa abordagem contribui para que o nível de decisão gerencial esteja alinhado à estratégia pretendida, assegurando maior consistência e eficiência na execução das ações planejadas.

O Quadro 3 apresenta a relação entre objetivos estratégicos internos e priorizados e áreas de decisão operacional no contexto de hotéis. Com base na metodologia aplicada em redes de restaurantes do tipo *quick service*, foram definidos diferentes graus de influência, permitindo visualizar quais áreas demandam maior atenção para alcançar alto desempenho nos objetivos propostos.

QUADRO 3 – Análise detalhada do fluxo de processo do serviço.

Objetivos Estratégicos	Atendimento/Recepção	Serviços de Limpeza	Tecnologia e Automação	Marketing	Gestão de Pessoas
------------------------	----------------------	---------------------	------------------------	-----------	-------------------

Rapidez no Atendimento	3	2	3	2	2
Confiabilidade	2	3	2	1	2
Flexibilidade	2	2	3	2	2
Custo	1	2	2	2	1
Qualidade Percebida	2	3	2	3	3

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Corrêa e Giansesi (2019, p. 139).

Legenda: Pontos 1 relação fraca, 2 relação média, 3 relação forte.

Em análise ao Quadro 3 foi identificado os pontos críticos que merecem maior atenção gerencial para garantir a competitividade do motel. Apesar da rapidez no atendimento ser um ponto forte do Atendimento/Recepção, verifica-se a importância da implementação de processos ágeis de *check-in/check-out* e da utilização de sistemas informatizados para otimizar a comunicação interna e a gestão de solicitações dos clientes.

Confiabilidade, elemento chave para a fidelização dos hóspedes, apresenta forte relação com a área de serviços de limpeza, evidenciando que a percepção de qualidade está diretamente ligada à higiene e à manutenção dos ambientes, aspectos indispensáveis no segmento moteleiro, verifica-se a necessidade a implantação de certificação de qualidade como a ISO 9001, que passará a credibilidade ao cliente.

Apesar dos pontos de marketing serem medianos, e crucial para a competitividade da empresa o aprimoramento das campanhas de publicidade, que deverá ser desenvolvidas campanhas de marketing alinhadas à promoção da qualidade percebida, enfatizando diferenciais como higiene, privacidade e inovação nos serviços. Custo, embora tenha influência de várias áreas, é mais sensível às operações de serviços de limpeza e tecnologia, mas sem relações fortes (peso 2). Verifica-se a necessidade de controle rigoroso de custos operacionais nessas áreas para manter a competitividade sem comprometer a qualidade.

Os indicadores quantitativos de desempenho constituem elementos essenciais para avaliação da qualidade processual. Essas métricas, quando monitoradas continuamente por meio de ferramentas como gráficos de controle, permitem identificar desvios em relação aos padrões estabelecidos, sendo componentes fundamentais do sistema de gestão pela qualidade (Castelli, 2006).

Conforme analisando no fluxo do processo do serviço verificou-se os pontos mais fracos em comparação a concorrência, diante dos dados, implementa-se as medidas necessárias para combater os pontos relevantes que se encontram fraco em relação ao mercado.

Diante desses desafios, surge a seguinte questão: Como tornar o Baco Motel competitivo em meio a problemas manutenção inadequada, a concorrência crescente e a inconsistência na qualidade dos serviços?

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A gestão de processos, conforme o modelo de Falconi (2006), estrutura-se em três etapas essenciais: (1) o planejamento da qualidade, que define novos padrões para produtos e processos considerando dimensões como qualidade, custo, entrega, segurança e moral; (2) a manutenção da qualidade, que assegura a permanência nos padrões estabelecidos, com correções mediante anomalias; e (3) a melhoria contínua, que ajusta os padrões às novas demandas do mercado para garantir a competitividade organizacional (Castelli, 2006).

Na gestão da qualidade, estabelece-se uma relação causal direta entre os processos (causas) e seus resultados (efeitos). Quando um indicador de desempenho apresenta não-conformidades, a origem deve ser buscada nos elementos constituintes do processo - como insumos, métodos ou recursos humanos - por meio de itens de verificação específicos (Falconi Apud Castelli, 2006).

O Quadro 4 consiste na proposta técnica do presente projeto e tem como objetivo apresentar de forma estruturada e sistemática todas as etapas sugeridas para implementação das ações de melhoria para os diferentes setores da organização. No quadro mencionado detalha-se prazos, responsáveis, recursos necessários e resultados mensuráveis esperados, de modo a garantir a rastreabilidade dos processos, o controle efetivo das atividades, o alinhamento com os requisitos da ISO 9001:2015 e o engajamento das equipes envolvidas, servindo como ferramenta gerencial para monitoramento contínuo e comprovação da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade.

QUADRO 4 - Plano de Implementação Detalhado e Resultados Esperados

A. Ações Prioritárias, Prazos e Responsáveis				
Estratégia	Ações sugeridas	Responsável	Prazo	Métricas de Avaliação
Melhoria na Manutenção	- Contratação de equipe terceirizada para manutenção preventiva. - Aquisição de equipamentos novos.	Gerente de Operações	3 meses	- Redução de 50% em reclamações por falhas. - Aumento em 30% na avaliação de "instalações bem conservadas" (pesquisa de satisfação).
Marketing Digital	- Parceria com influencers locais para promoção. - Campanhas segmentadas no Instagram e Google Ads	Gerente de Marketing	6 meses	- Aumento de 40% no engajamento online. - Crescimento de 25% nas reservas via app.
Treinamento de Equipe	- Capacitação em atendimento ao cliente e gestão de crises. - Workshops mensais.	RH	Contínuo	- Nota média ≥ 8 em avaliações de atendimento. - Redução de 20% no turnover.
Benchmarking	- Visitas técnicas a concorrentes top 5 da região. - Relatório trimestral de melhorias.	Diretor Geral	4 meses	- Implementação de 2 práticas benchmarked por semestre.
Serviços de Limpeza	Implementação e auditorias de manutenção anuais para garantir a conformidade contínua.	Diretor Geral e equipe	Contínuo	- Nota média ≥ 8 em avaliações de atendimento. - Redução de 20% no turnover.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como estratégia de melhoria na manutenção sugere-se a contratação de equipe terceirizada especializada em manutenção preventiva, para assegurar vistorias periódicas nos sistemas hidráulico, elétrico e estrutural. Propõe-se substituir itens obsoletos ou com alto índice de avarias, reduzindo custos com reparos

emergenciais e aumento na satisfação do cliente. Assim, espera-se a redução das falhas operacionais e melhoria na percepção dos clientes em relação à conservação das instalações, garantindo conformidade com os padrões de qualidade estabelecidos, com resultado a redução em 50% nas reclamações por falhas e 30% de aumento nas avaliações de instalações bem conservadas.

A estratégia Marketing Digital e Experiência do Cliente possui como objetivo de aumentar o engajamento *online* e captar novos clientes por meio de estratégias digitais. Este projeto propõe a realização de parcerias com *influencers*, para a divulgação do motel para o público-alvo e o uso de campanhas segmentadas com a utilização do Instagram e Google Ads para promoções personalizadas e otimização das reservas e fidelização do cliente através de aplicativos próprios para o segmento e atendimento automatizado. Dessa forma, espera-se um aumento de 40% no engajamento digital e crescimento das reservas via app em torno de 25%.

A estratégia de benchmarking, enquanto ferramenta de gestão comparativa, objetiva aprimorar a qualidade do atendimento mediante a incorporação das melhores práticas de mercado. Sugere-se que a sua implementação ocorra de forma sinérgica com o programa de capacitação continuada, assegurando que as competências da equipe estejam alinhadas tanto às exigências do segmento quanto às necessidades específicas do empreendimento. Para o plano operacional o presente projeto propõe: (1) visitas técnicas sistemáticas a estabelecimentos concorrentes de excelência, seguidas de análise comparativa para identificação de oportunidades de melhoria; (2) ciclos mensais de treinamentos especializados, com ênfase em atendimento ao cliente, gestão de crises e demandas setoriais emergentes; e (3) um programa estruturado de retenção de talentos, contemplando políticas de reconhecimento, benefícios não-financeiros e progressão salarial gradual, planejada para evitar impactos na sustentabilidade financeira do negócio. Os resultados esperados, após as implementações sugeridas, são: o aumento de 35% na satisfação dos clientes aferido por pesquisas; a redução de 40% no tempo de resolução de reclamações; 15% de economia operacional por melhorias implementadas.

A estratégia para a equipe de limpeza, cujo objetivo é a satisfação do cliente por meio da excelência na higiene, é uma das mais críticas dentro da organização, uma vez que essa função acumula múltiplas responsabilidades operacionais. A ISO 9001:2015 exige um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) que assegure padrões consistentes. Conforme Carpinetti e Gerolamo (2016, p. 21):

“A ISO 9001:2015 estabelece atividades de gestão que são requisitos para certificação. No entanto, segundo a ISO, tais atividades só conseguirão o êxito esperado se a organização incorporar sete princípios de gestão: foco no cliente, melhoria contínua, visão de processos, liderança, decisão baseada em evidência, engajamento de pessoas e relacionamento com stakeholders.”.

Para alcançar os resultados alinhados aos princípios da ISO 9001:2015, este projeto sugere a adoção das seguintes medidas: capacitações em técnicas de limpeza acelerada, uso de equipamentos e produtos sustentáveis; registros digitais de *checklists* preenchidos com fotos; Relatórios estatísticos de consumo de insumos; Gravações (com consentimento) de treinamentos práticos; Análises de causa-raiz para cada não-conformidade, terão ações chaves de Programa de mentoria entre veteranos e novatos. Certificação interna em três níveis (Básico, Avançado, Especialista), Mapeamento detalhado de todos os processos de limpeza em fluxogramas; Criação de manuais visuais (fotos padrão-ouro de cada ambiente). Portanto, após implementações sugeridas, espera-se como resultado: Ambientes impecáveis, aumentando a taxa de retorno; menos reclamações relacionadas à higiene com a redução de 30%; Melhoria na reputação online; Ambiente de trabalho organizado e processos claros; Aumento de 25% na velocidade de turnaround entre hóspedes; Buscar constantemente aprimoramentos nos processos, produtos e serviços; Eliminação de multas por irregularidades sanitárias; Qualificação para selos de qualidade dos órgãos relacionados ao turismo.

Um investimento inicial em ações preventivas pode resultar na redução dos custos associados a falhas internas e externas, além de diminuir a necessidade de inspeções frequentes (Corrêa; Giansi, 2019).

O objetivo primordial de qualquer organização é atender às expectativas de seus stakeholders, fornecendo produtos e serviços que atendam aos seus padrões de qualidade. Para isso, é essencial manter um controle efetivo sobre todos os processos que compõem o sistema produtivo (Castelli, 2006).

Por fim, um cronograma estratégico é imprescindível para viabilizar a implementação das ações planejadas, possibilitando o controle eficiente dos investimentos e o monitoramento dos resultados. A taxa de ocupação, tradicionalmente adotada como métrica de receita no setor hoteleiro, constitui o principal indicador de desempenho esperado com a execução das melhorias (Castelli,

2006,). O objetivo das vendas é atender às necessidades e desejos dos clientes, apresentando os benefícios do produto. (Castelli, 2006,).

A análise estratégica aplicada ao setor moteleiro evidencia a complexidade e a especificidade da gestão de serviços nesse segmento, exigindo um alinhamento preciso entre objetivos organizacionais, operações e marketing. A utilização de ferramentas como a matriz SWOT, o benchmarking, o funil de vendas e a segmentação do consumidor possibilita uma atuação mais direcionada, baseada em dados e focada em resultados sustentáveis.

Ficou evidente que a experiência do cliente ocupa papel central na construção da vantagem competitiva. Elementos como privacidade, ambientação, agilidade no atendimento e comunicação digital não apenas influenciam a decisão de compra, mas também moldam a percepção de valor do serviço. Nesse sentido, a compreensão profunda dos “momentos da verdade” e dos indicadores de desempenho é indispensável para a excelência operacional e para a fidelização do público.

A integração entre planejamento estratégico, gestão da qualidade e marketing digital revela-se, portanto, essencial para garantir não apenas a sobrevivência, mas também o crescimento dos hotéis em um mercado altamente competitivo e sensível à experiência do consumidor. A adoção de práticas consistentes e adaptadas à realidade do setor, sustentadas por uma cultura organizacional sólida, representa o caminho mais promissor para a consolidação de resultados e a geração de valor contínuo.

4 REFERÊNCIAS

- ASSI, Marcos. **Controles internos e cultura organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios**. 3. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2019.
- CARPINETTI, Luiz Cesar R.; GEROLAMO, Mateus C. *Gestão da Qualidade ISO 9001*: 2015. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. E-book. p.i. ISBN 9788597007046. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597007046/>. Acesso em: 27 abr. 2025.
- CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. Colaboração de Ricardo Zimmermann. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CAVALCANTI, Marly; FARAH, Osvaldo Elias; MARCONDES, Luciana Passos (Org.). **Gestão estratégica de negócios: estratégias de crescimento e sobrevivência empresarial**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo, SP: Cengage, 2018.

ENDEAVOR BRASIL. **Matriz de gestão de risco: analise os pontos críticos do seu produto ou serviço**. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://endeavor.org.br/matriz-de-gestao-de-risco-inovar-nao-precisa-ser-sinonimo-de-correr-risco/>. Acesso em: 19 fev. 2025.

FRAPORTI, Simone; BARRETO, Jeanine. **Gerenciamento de riscos**. Revisão técnica: Gisele Lozada. [Recurso eletrônico]. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

HESKETT, J. L. **Managing in the Service Economy**. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

SCHWARTZ, E. M. **Breakthrough advertising**. [S.l.]: Good Hardcover, 2004.

VOLPONI, Rodrigo. **Cyberpsicologia e marketing online: estratégias que geraram milhões em vendas pela internet**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2023. E-book. p.5. ISBN 9788550818450. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550818450/>. Acesso em: 24 abr. 2025.

ERRO! FONTE DE REFERÊNCIA NÃO ENCONTRADA.1