

LEAN SEIS SIGMA PARA GESTÃO DA HOSPITALIDADE EM HOTÉIS DE LUXO

Carla Oliveira Souza da Silva

Discente do Curso de Bacharelado em Hotelaria – UFRRJ

Profa. Me. Débora Anízio Rios

Docente do Curso de Bacharelado em Hotelaria – UFRRJ

A hospitalidade comercial, na qual empreendimentos hoteleiros estão inseridos, configura um fenômeno complexo, visto que dentro do mercado de serviços ela se relaciona a uma grande quantidade de operações a serem realizadas visando tanto o bem-estar de seus clientes, como uma boa rentabilidade econômico-financeira para seus gestores. Essa relação marcada pela variabilidade, perecibilidade, inseparabilidade e intangibilidade têm proporcionado reflexões e criações de ferramentas com o objetivo de minimizar esses efeitos característicos do mercado de serviços.

Se associarmos a hotelaria de luxo a categorização cinco estrelas, proposta pelo Sistema Brasileiro de Classificação do Ministério do Turismo (2002), por exemplo, observaremos requisitos obrigatórios como: serviços de recepção e mensageiro 24h, serviço de refeições leves e room service nas unidades habitacionais 24h, troca de cama e de roupa de banho diariamente, restaurante, serviço de alimentação para café, almoço e jantar, serviço de manobrista, entre outros aspectos imateriais e materiais. Ainda sob a perspectiva oficial, esses empreendimentos podem ser tipificados em hotéis, resorts, hotel fazenda, hotel histórico, pousada e flat/apart hotel, e, para tal, são avaliados infraestrutura, serviços e sustentabilidade (FERREIRA; MAZZURANA, 2016).

De todo modo, no que tange a hotelaria de luxo, é possível afirmar que a concepção de experiência dos hóspedes que buscam esses



empreendimentos, está ligada a alta expectativa nos serviços de hospitalidade. Segundo Crotti e Moretti (2019, p. 311) a potencialidade de agregar diferenciais de atendimento e acolhimento nesse nicho “[...] são elementos importantes na relação desse consumidor com o produto ou o serviço que está sendo consumido.”. Assim, os autores pontuam que,

Os diferenciais podem ser evidenciados por estratégias e práticas diárias que considerem a participação das equipes, a estruturação dos espaços físicos ou mesmo um olhar atento às expectativas de seus hóspedes. Nesse sentido, identificar os fatores que influenciam a qualidade do atendimento na satisfação do hóspede da hotelaria de luxo torna-se essencial para um posicionamento de mercado diferenciado. (CROTTI; MORETTI, 2019, p. 2019)

Contudo, apesar de ter características que podem estar conectadas a segmentos da sociedade nos quais se localizam indivíduos com alto poder econômico, esse fator não tem sido o determinante para o consumo no mercado de luxo. Ao contrário, mais significativo para os grupos e indivíduos tem sido a sua percepção sobre o que é luxo, ou seja, “[...] enquanto valor individual da marca de luxo para cada consumidor e nas práticas individuais de consumo.” (CROTTI; MORETTI, 2019, p. 311).

Nesse sentido, a hospitalidade se destaca enquanto essência para uma experiência satisfatória, pois é na relação entre o anfitrião e o visitante, provedor de serviços e hóspedes, que as características do mercado de serviços se tornam latentes. O cenário de variabilidade e inseparabilidade, dentre eles, destacam-se como momentos nos quais são tensionadas as relações entre os sujeitos. Considerando ambos os indivíduos Brotherton e Wood (2004, p. 193) afirmam que a hospitalidade “[...] não envolve apenas a demonstração de comportamento apropriado e hospitaleiro, mas a reciprocidade desse comportamento, de modo que a hospitalidade inclua um processo de troca bidirecional”.

Ao refletir sobre uma pesquisa realizada por Yang & Mattila (2017) que resultou no reconhecimento do consumidor de luxo enquanto um propagador de experiências, Crotti e Moretti (2019, p. 316) pontuam que a hotelaria de luxo deve focar nos “[...] valores hedônicos de seus produtos e promover seus serviços como experiências memoráveis.”. Isso significa estar

atento a todos os aspectos da cadeia do mercado de serviços, considerando que “[...] todas as situações de hospitalidade, quer públicas, quer privadas, estão impregnadas de associações e significações simbólicas.” (BROTHERTON; WOOD, 2004, p. 199). Ademais, como afirmam Lookwood e Jones (2004),

A oferta de um nível adequado de produtos e serviços, compatível com cada cliente, exige o empenho de diferentes equipes de funcionários, que devem estar sempre coordenadas para sempre oferecer o mesmo padrão. O suprimento das necessidades de um cliente único pode ser bastante difícil, mas o suprimento das necessidades de diferentes grupos de clientes, todos com exigências ligeiramente diferentes, multiplica a complexidade do problema muitas vezes. (LOOKWOOD; JONES, 2004, p. 230)

Assim, o consumidor do mercado de luxo busca bens e serviços a partir da expectativa de que esses lhes possibilitarão experiências diferenciadas. Portanto, se torna fundamental para os meios de hospedagens a inovação em seus serviços, que influenciem, segundo Crotti e Moretti (2019, p. 315) na “[...] percepção do hóspede e criando experiências memoráveis e de grande prazer.”. Tal proposta culmina no foco de atenção gerencial voltada para a qualidade, e na utilização de ferramentas que contribuam para o monitoramento, análise, reestruturação e planejamento estratégico de seus produtos e serviços, observando que

[...] as diferenças entre os clientes; a intangibilidade, a heterogeneidade e a inseparabilidade da hospitalidade são dados que estabelecem a variabilidade no sistema, que a padronização não é capaz de enfrentar adequadamente. A identificação do modo de incorporar explicitamente a variabilidade nas operações de hospitalidade é um desafio que a indústria ainda não começou a encarar realmente, mas que pode permitir melhorias substanciais tanto na satisfação dos clientes quanto no sucesso comercial para os administradores da hospitalidade.” (LOOKWOOD; JONES, 2004, p. 240)

Modelos gerenciais como a Gestão pela Qualidade Total (GQT), iniciado por W. E. Deming e J.M. Juran, apontado por Castelli (2016), e o um de seus métodos de controle de processo o PDCA, são constantemente abordados por pesquisas que tratam da administração



em meios de hospedagem, por sua pronta capacidade de medição, indicação, controle e verificação. Enquanto método de gestão por exemplo, o PDCA representa “[...] o caminho a ser seguido para que a empresa atinja as metas necessárias à sua sobrevivência.” (CASTELLI, 2016, p. 42). As etapas de Planejamento, Execução, Verificação e Ação, são fundamentais para implementação de funções “standarizadas”, momento em que o trabalho se concentra no cumprimento dos procedimentos operacionais-padrão, ou, POP’s.

Contudo, outras ferramentas gerenciais podem contribuir para a melhoria da qualidade de processos, produtos e serviços, como o programa Seis Sigma (GALVANI; CARPINETTI, 2013). Embora tenha sido atrelado por um bom tempo à processos de manufatura, Galvani e Carpinetti (2013, p. 696) pontuam que a sua ausência na gestão de serviços, se deu, pois, esse não era enxergado enquanto “[...] um trabalho como uma série de processos que possuem entradas e saídas.”. Segundo Hoerl e Snee (2002) apud Galvani e Carpinetti (2013), os três princípios estatísticos que norteiam o programa são:

Todo o trabalho acontece em um sistema de processos interconectados;
Todo o processo está sujeito à variabilidade; e
Todo o processo cria os dados que explicam a variabilidade e é nossa responsabilidade entender a origem da variabilidade e desenvolver estratégias efetivas para reduzi-la ou eliminá-la.
(GALVANI; CARPINETTI, 2013, p. 696)

O método DMAIC do programa Seis Sigma, por exemplo, se configura a partir das seguintes etapas e atividades: D (definição), tendo como objetivo estabelecer o problema de forma objetiva, com foco no cliente, buscando fatos e dados; nesse momento é identificado o gestor do processo e equipe de projeto. M (medição), buscando demarcar como está a performance dos processos de serviços, determinando o que medir e como fazê-lo. A (análise), almejando compreender as variáveis dos principais processos que causam as falhas, avaliando as raízes da natureza desses padrões. I (do inglês improve, ou seja, melhoria), se referindo ao momento em que são apontadas medidas para solucionar os problemas

encontrados, empenhando-se para sua solução e prevenção, na medida em que impactam no custo para a empresa. C (controle), representando a etapa de aferição das ações da etapa de melhoria e se essas garantiram bons resultados. Também é nesse momento em que se desenvolvem novos padrões, considerando o longo prazo (GALVANI; CARPINETTI, 2013).

Assim, considerando a hotelaria de luxo enquanto um nicho do mercado hoteleiro que possui um alto nível de customização dos seus produtos e serviços, o Seis Sigma e o método DMAIC representam uma ferramenta em potencial para a gestão da hospitalidade e sua operacionalidade. Utilizadas em conjunto a métodos tradicionais como o PDCA, SDCA e modelos gerenciais, como a Gestão de Qualidade Total, o programa demonstra ser um aliado para lidar com os aspectos inerentes ao mercado de serviços.

O Seis Sigma nos serviços proporciona a identificação de problemas no processo, com o foco diretamente nas demandas do cliente, como tempo de espera, custo de serviço, feedbacks de reclamações, precisão de respostas as dúvidas, entre outros aspectos. Assim, em termos organizacionais é possível alcançar um alto comprometimento gerencial, alinhamento com as necessidades dos clientes, maior critério para seleção e priorização de projetos, reconhecimento dos resultados, treinamento adequado e mudança na cultura organizacional.

Esses efeitos, contudo, passam por fatores críticos que devem ser implementados de forma efetiva para seu pleno funcionamento. Aspectos como cultivar operações internas confiáveis e eficientes com redução daquelas que não agregam valor, melhoria da tomada de decisões com base em fatos e dados, conexão do programa com toda equipe, como recursos humanos, para uma contratação eficiente e treinamento etc. são determinantes para um bom andamento do programa (MORA JUNIOR; LIMA, 2010).

Ademais, considerando que as classificações dos meios de hospedagens possuem variabilidade, e que os empreendimentos hoteleiros de luxo não se delimitam, podendo ser encontrados tanto em pequeno, médio ou grande porte, o Seis Sigma é um programa que pode ser



aproveitado por empresas de características distintas. Como apontado por Mora Junior e Lima (2010, p. 24), inclusive, pequenas e médias empresas, como pousadas e hotéis, podem ter um excelente aproveitamento, visto que há “[...] maior proximidade com os clientes, menor número de frentes de implantação, menor número de níveis hierárquicos, comunicação interna mais rápida e efetiva, forte influência do proprietário.”. Em termos de administração hoteleira independente, inclusive, o Seis Sigma pode fazer parte de uma estratégia mercadológica de reposicionamento e competitividade, frente as grandes redes e grupos que tem ocupado o mercado hoteleiro nacional desde a década de 1990, impedindo a formação de oligopólios e potencializando o pequeno e médio empreendedor.

REFERÊNCIAS:

BROTHERTON, Bob; WOOD, Roy C. Hospitalidade e administração da hospitalidade. IN: LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (Orgs.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri. Manole. 2004.

CASTELLI, Geraldo. **Gestão Hoteleira**. 2ª Ed. São Paulo. Saraiva. 2016.

CROTTI, Maria Stella; MORETTI, Sérgio Luiz. A hospitalidade e a influência do atendimento na percepção de satisfação dos hóspedes em hotéis de luxo no Brasil. **Rev.Tur., Visão e Ação**, v21, n3, p309-335, Set./Dez. 2019.

FERREIRA, Valdicleia; MAZZURANA, Elis Regina; TESSARO, Antônio; DE BASTIANI, Scheine. Sistema de classificação dos meios de hospedagem no Brasil: categoria hotéis. **Navus**, Florianópolis, v. 6, n. especial, p. 43-50, novembro 2016.

GALVANI, Luis; CARPINETTI, Luiz César. Análise comparativa da aplicação do programa Seis Sigma em processos de manufatura e serviços. **Produção**, v. 23, n. 4, p. 695-704, out./dez. 2013.

HAYES, David. **Gestão de operações hoteleiras**. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2005.

LOOKWOOD, Andrew; JONES, Peter. Administração das operações de hospitalidade. IN: LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (Orgs.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri. Manole. 2004.

MORA JÚNIOR, Carlos Henrique; LIMA, Edmilson. Programa Seis Sigma em pequenas e médias empresas: revisão e recomendações. **Revista FACECLA. RECADM**, v. 9, n. 1, p. 19-34, maio, 2010.