



## A GESTÃO DA QUALIDADE NA CAPTAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE NOVOS CLIENTES. ESTUDO DE CASO EM UMA REDE HOTELEIRA

GABRIELA MILHOME DA SILVA ABREU

YGOR GEAN DOS SANTOS LEITE

### RESUMO:

O artigo visa padronizar e organizar as estratégias para a conquista de novos clientes e fidelização destes a rede hoteleira pesquisada, para garantir o fluxo de receita e aumento da fidelização à marca. Um estudo de caso será realizado em uma rede de hotéis que apresenta um índice alto de recusa de reservas e em consequência poucos hóspedes novos fidelizados no programa de fidelidade. O que impacta diretamente na receita do hotel e no índice de eficiência da meta de fidelização. A ideia é identificar os pontos fracos e também as oportunidades no índice de aceitação de demandas sazonais. Portanto, utilizou-se o método de pesquisa mista, visando identificar as principais causas da problemática, utilizando as ferramentas da qualidade para identificar a causa raiz, buscando entender os principais motivos que levam à recusa de reservas, além dos fatores que fazem com que um hóspede opte por não permanecer no hotel. Com isso, o presente artigo tem como objetivo elaborar estratégias para a captação de novas contas para o hotel, também para fazer com que eles se filiem ao programa de fidelidade da rede. Os resultados apontam que se faz necessário de um melhor planejamento de mão de obra e gestão operacional para reservas sazonais.

Palavras-chave: hotelaria, fidelização, reservas, experiência do cliente, gestão da qualidade.

### INTRODUÇÃO:

As empresas que buscam se manter na cesta competitiva, realizar novos contratos é o que mantém o empreendimento consolidado no mercado. Para isso o setor de vendas e reservas, sempre desenvolve planos estratégicos em busca de novas contas para o hotel. Toda rede de hotéis precisa ter contratos consolidados para se manter seguro, entretanto ter uma carta de clientes atualizada é de extrema importância para que a diária média esteja de acordo com a demanda do mercado. Empresas que são fiéis, tendem a ter gastos mais elevados e a realizar reservas com mais frequência, fazendo com que o *budget* do hotel possa ser projetado, e além disso eles se tornam influencers espontâneos da marca, contribuindo para que todos saibam sobre a rede.

A rede hoteleira pesquisa deste estudo atua tanto no Brasil quanto no exterior, possuindo mais de 3000 unidades e 19 marcas no mundo todo. Seu principal propósito é oferecer experiências e personalização aos seus hóspedes. Apesar do crescimento contínuo, identificamos que houve um número significativo de reservas canceladas no primeiro trimestre de 2025, trazendo poucas aquisições ao programa de fidelidade da rede. Pois com o número baixo de novas reservas os números de clientes novos, foram ineficientes para a meta diária de inscrições. E quanto mais reservas não finalizadas, isso impacta negativamente na receita do hotel e na meta de inscrições do programa de fidelidade da rede.



Diante desse cenário, surge a seguinte problemática: quais são os impactos da ausência de estratégias para a aceitação de novas reservas e o quanto a recusa impacta na fidelização de novos clientes?

O objetivo geral deste trabalho é identificar os principais fatores que dificultaram na aceitação de reservas imediatas como *Lay over* ou grupos que não são previstos e o quanto isso impacta na fidelização de novos clientes, uma vez que trabalhamos somente com hóspedes *habitúes* que já são fiéis a rede, não temos a captação de novas contas. Com os objetivos específicos pretende-se analisar os fatores internos e externos que influenciam a recusa de reservas, e quais estratégias podemos realizar para identificarmos esses gargalos de reservas sazonais, avaliando a capacidade operacional. Desenvolveremos um plano de ação utilizando as ferramentas da qualidade para melhorar a taxa de aceitação destas e aumentar a fidelização de novos clientes.

A metodologia adotada será uma pesquisa de abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos para a análise dos dados. O foco será para compreender os fatores que geram a recusa das reservas solicitadas de imediato e apontar soluções com base em ferramentas da qualidade, visando melhorar a experiência do hóspede e aumentar o índice de novos clientes.

Como fundamentação teórica, o artigo está estruturado em três partes, sendo esta em: gestão da qualidade na fidelização do cliente, fidelização de clientes no setor hoteleiro, ferramentas da qualidade na hotelaria. O segundo capítulo abordará sobre o impacto das reservas negadas, onde será apresentado os motivos pela negativa, o impacto na receita e na fidelização de novos clientes. Por fim, a aplicação das Ferramentas da Qualidade, onde serão apresentadas estratégias para promover maior eficiência na aceitação de reservas sazonais.

A pesquisa é justificada pela necessidade de alinhar e organizar os processos estratégicos para dias de alta demanda do hotel, para promover receita e novos clientes. Analisando todos os motivos por não termos quartos limpos em tempo hábil, pela demora no *check in* e por reclamações na estrutura. Com o intuito de aumentar o índice de aceitação de novas reservas, iremos conquistar novos clientes para a rede e isso irá contribuir para a estabilidade financeira do empreendimento. Além de gerar valor e visibilidade ao hotel. Este estudo também poderá servir de referência para outras organizações do setor hoteleiro, para que possam se preparar e organizar, em caso de *overbooking*, cancelamentos de voo e na gestão de atendimento.

## 2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Trata-se de uma rede hoteleira, com unidades localizadas em Países da América Latina. No Brasil possui unidades na Região Sul, Sudeste e na região Norte, como em Manaus. Direcionada no setor de hospitalidade, a organização atua no segmento de hospedagem e serviços, oferecendo experiências únicas a turistas, viajantes, corporativos e demais públicos.

Com estrutura modernizada e foco na excelência, a rede se destaca pela busca contínua da qualidade em seus serviços. Com mais de 3000 unidades, o primeiro hotel inaugurado da rede ocorreu em 1952 no USA. Inserida em um mercado altamente competitivo e regido por exigências cada vez mais elevadas por parte dos hóspedes, a organização enfrenta desafios constantes relacionados a competitividade do mercado.

Localizada em uma região estratégica do distrito industrial de Manaus, a empresa se beneficia de incentivo ao setor e da crescente demanda por serviços de hospedagem na região industrial de Manaus. No entanto, também lida com deságios típicos do setor hoteleiro, como a



necessidade de adaptação às flutuações de demanda, a otimização dos processos operacionais de escala, e o treinamento contínuo das equipes, além da redução de falhas que impactam diretamente nas experiências dos hóspedes. Diante da relevância crescente do turismo sustentável e da responsabilidade socioambiental, a empresa investe em práticas sustentáveis e melhorias contínuas nos processos internos.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 Gestão da Qualidade na Fidelização do Cliente

A gestão da qualidade tem se consolidado como elemento estratégico na busca pela excelência nos serviços, especialmente na hotelaria, onde a experiência do cliente é determinante. De acordo com Pedroza de Almeida (2022), promover experiências positivas durante toda a jornada do cliente, desde a pré-compra até a pós-compra, é um fator importante para fidelização do consumidor. Essa perspectiva amplia o papel da gestão da qualidade, tornando-a essencial para alinhar expectativas e garantir valor. Além disso, os autores destacam que o planejamento orientado à qualidade contribui para a construção de parcerias. Assim, a qualidade se transforma em diferencial competitivo. Isso evidencia o quanto práticas padronizadas são essenciais na fidelização do cliente.

No setor hoteleiro, a implementação de práticas voltadas à melhoria contínua tem mostrado impacto direto na satisfação dos hóspedes. Segundo Almeida e Costa (2019), ferramentas da qualidade permitem a identificação de falhas e a adoção de medidas preventivas, promovendo eficiência operacional e maior consistência na entrega do serviço. A padronização dos processos e o monitoramento constante reforçam a confiança do cliente. A experiência vivida no hotel, quando positiva e memorável, eleva a probabilidade de retorno. Para os autores, isso se traduz em fidelização efetiva. Portanto, a gestão da qualidade se apresenta como um catalisador da lealdade do consumidor.

A percepção da qualidade por parte do cliente é fator determinante no processo de fidelização, sendo muitas vezes mais relevante que aspectos estruturais. De acordo com França e Matias (2022), a busca pela qualidade se tornou constante em diversas áreas, inclusive no atendimento ao cliente, pois é uma oportunidade que a empresa possui para conseguir a satisfação e retenção dos clientes, também, por meio de um relacionamento duradouro com os clientes. A ausência de um sistema de gestão eficaz compromete o relacionamento com o hóspede. Os autores reforçam que o valor está no detalhe, na atenção prestada ao cliente. Assim, a fidelização ocorre como consequência de experiências bem conduzidas.

Outro ponto relevante é o uso de dados para mapear o comportamento e as preferências dos clientes, o que permite ajustes nos serviços oferecidos. Conforme Batista e Mendes (2020), a escuta ativa por meio de pesquisas e avaliações online proporciona informações valiosas para a gestão. Esses feedbacks direcionam melhorias e favorecem uma abordagem personalizada. Essa personalização é percebida pelo hóspede como cuidado e atenção, o que fortalece o vínculo emocional com a marca. A resposta rápida às críticas também transmite compromisso com a qualidade. Dessa forma, a fidelização passa a ser um reflexo da gestão orientada por dados.

A cultura organizacional voltada para a qualidade exige o engajamento de toda a equipe, desde os gestores até os colaboradores operacionais. Lopes e Ferreira (2021) afirmam que a qualidade só é percebida externamente quando está enraizada internamente. Isso implica treinamentos contínuos, comunicação eficaz e reconhecimento de boas práticas. Quando os colaboradores



compreendem a importância de seu papel na experiência do cliente, os resultados são visíveis na satisfação e no retorno dos hóspedes. A motivação da equipe, aliada à padronização dos processos, garante um serviço mais coeso. Essa combinação fortalece a reputação do hotel no mercado.

De acordo com Carvalho e Nascimento (2023), hotéis que incorporam a melhoria contínua como filosofia de gestão apresentam melhores índices de retenção. A análise de métricas de desempenho, como taxa de compra, torna-se essencial para decisões mais assertivas. A fidelização, nesse contexto, não é vista como um objetivo isolado, mas como um efeito direto da gestão eficaz e dos processos do dia a dia. Isso reforça que a excelência não se alcança por acaso, mas por meio de práticas sustentadas. Assim, a qualidade é caminho e consequência no relacionamento com o cliente.

### 3.2 Fidelização de Clientes no Setor Hoteleiro

A fidelização no setor hoteleiro tornou-se uma estratégia indispensável para garantir rentabilidade e posicionamento competitivo. De acordo com Santos Palma (2020) Os resultados do trabalho possibilitam melhor compreensão de como a qualidade tem impacto na satisfação do consumidor, indicando a qualidade enquanto fator determinante para que o turista escolha o hotel de sua preferência. Essa preferência está ligada ao quanto o cliente teve seus pedidos atendidos durante a jornada no hotel. A experiência positiva vivenciada em estadias anteriores cria um vínculo emocional com a marca. Por isso, hotéis que investem em atendimento de excelência e personalização se destacam. A fidelização, assim, representa retorno contínuo e previsível para o negócio.

No ambiente hoteleiro, a qualidade do atendimento e a consistência dos serviços são os principais vetores da lealdade do cliente. Para Souza e Andrade (2020), quando o serviço prestado corresponde às expectativas, há um fortalecimento na confiança e na preferência do hóspede. Essa relação é construída a partir do momento da reserva e se estende ao pós-venda, envolvendo todos os pontos de contato com o cliente. A comunicação clara, a agilidade na resolução de problemas e o acolhimento são fatores decisivos. Assim, a fidelização vai além de descontos e recompensas. Trata-se de uma construção contínua baseada em confiança e experiência.

A percepção de valor desempenha papel essencial no processo de fidelização de hóspedes. Segundo Mendes e Freitas (2019), valor não está apenas no custo-benefício, mas na relevância da experiência como um todo. Isso inclui aspectos como conforto, atendimento, limpeza e atenção aos detalhes. Quando os serviços entregues superam o que foi prometido, o cliente se sente valorizado e tende a retornar. A entrega consistente de valor cria uma vantagem competitiva sustentável. Dessa forma, a fidelização passa a ser um reflexo natural da excelência percebida. O cliente satisfeito se transforma em defensor espontâneo da marca.

A promessa feita pelo hotel durante a etapa de divulgação precisa ser coerente com a experiência entregue ao hóspede. De acordo com Vieira (2023) Os resultados mostram que comunicação e relacionamentos são altamente valorizados pelos hóspedes e são fatores fundamentais para sua fidelização. Uma comunicação clara e honesta nas campanhas promocionais reduz o risco de frustração. Quando a entrega supera o prometido, cria-se um efeito surpresa positivo, que fortalece a imagem do hotel. Por outro lado, a quebra de expectativa afeta diretamente a fidelização. Portanto, transparência e autenticidade são elementos fundamentais na gestão da relação com o cliente.



A tecnologia tem assumido papel relevante na fidelização, especialmente no monitoramento da experiência e no relacionamento personalizado. Conforme Vieira e Barbosa (2021), o uso de ferramentas digitais como envio de formulário de feedback, sites e aplicativos de avaliação, permite acompanhar o comportamento do hóspede e antecipar suas preferências. Essa inteligência de dados facilita a oferta de serviços sob medida, aumentando a satisfação. A automação de processos também contribui para maior agilidade e conforto. Assim, a tecnologia deixa de ser apenas suporte operacional e se transforma em estratégia de retenção. Fidelizar clientes passa a ser uma ação planejada e baseada em informação.

Além disso, o capital humano é peça-chave para garantir a fidelização. Segundo Campos e Ribeiro (2022), equipes bem treinadas e engajadas conseguem criar experiências memoráveis que fortalecem o vínculo com o cliente. O atendimento humanizado, a empatia e o cuidado com os detalhes geram valor emocional à hospedagem. Investir no desenvolvimento da equipe resulta em maior comprometimento com a qualidade do serviço. O hóspede percebe essa diferença e tende a retornar ao local onde se sentiu acolhido. Portanto, a fidelização no setor hoteleiro depende tanto de estratégias quanto de pessoas comprometidas com a excelência.

### 3.3 Ferramentas da Qualidade Aplicadas à Hotelaria

A aplicação de ferramentas da qualidade na hotelaria tem se mostrado essencial para garantir a excelência nos serviços, a satisfação dos hóspedes e a melhoria contínua dos processos. Essas ferramentas possibilitam a identificação de falhas, priorização de ações e o planejamento estratégico com foco no cliente. De acordo com Slack et al. (2020), a gestão da qualidade em serviços depende diretamente da sistematização dos processos, e as ferramentas da qualidade auxiliam nesse alinhamento. No setor hoteleiro, onde a experiência do cliente é o item mais importante, o uso dessas metodologias contribui muito para o aumento na fidelização e a redução de retrabalho operacional. Neste artigo, serão exploradas cinco ferramentas amplamente conhecidas e utilizadas: Análise SWOT, Matriz G.U.T, Diagrama de Pareto, 5 porquês e 5W2H, cada uma com características e aplicações distintas para otimizar os processos operacionais.

A análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) tem sido amplamente adotada na hotelaria para guiar decisões estratégicas e aprimorar os serviços prestados. Segundo Benzactta et al. (2021), a SWOT permite uma compreensão profunda das forças internas, fraquezas, oportunidades externas e ameaças, favorecendo a adaptação competitiva em um setor em constante transformação. No setor hoteleiro, essa ferramenta orienta o gestor a avaliar fatores como localização, atendimento, concorrência e tendências de mercado, o que impacta diretamente na formulação de estratégias mais eficazes para a retenção de receita e satisfação dos clientes.

A matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) também desempenha um papel relevante na priorização de ações em serviços hoteleiros. Inácio et al. (2023) explicam que a GUT possibilita avaliar problemas de forma estruturada, considerando o impacto imediato e futuro das falhas operacionais. No contexto hoteleiro, essa ferramenta permite classificar demandas como reclamações de hóspedes, atrasos em serviços e falhas de infraestrutura, possibilitando uma resposta ágil e coordenada por parte da equipe. Assim, a GUT se torna uma aliada importante na tomada de decisões com foco em qualidade e agilidade.

O Diagrama de Pareto é uma ferramenta utilizada como KPI para identificar as principais causas de recusa das reservas. De acordo com Santos et al. (2020), aplicar o princípio de Pareto (80/20)



no ambiente hoteleiro permite priorizar as falhas que mais geram insatisfação, como atrasos no check-in, demora na liberação de quartos ou falhas na comunicação interna. O indicador construído a partir da análise de dados coletados por perda de receita, mostrará o gráfico de impacto dessas falhas.

De acordo com Augusto (2021) os 5 porquês é uma ferramenta eficaz para identificar a causa raiz de um problema específico. A ferramenta dos 5 Porquês é utilizada na análise de falhas em serviços por sua simplicidade e eficiência. Envolve perguntar “por quê?” cinco vezes até entender profundamente qualquer situação. Na hotelaria, utilizamos na identificação de falhas operacionais, como o porquê um apartamento demorou para ser entregue, porque tal reserva não foi aceita, permitindo à equipe encontrar soluções na raiz do problema e propor melhorias que realmente impactem na satisfação do hóspede.

O método 5W2H é um instrumento fundamental no planejamento de ações corretivas e preventivas. De acordo com Teixeira e Leite (2024), essa ferramenta organiza o plano de ação com base em perguntas-chave (o quê, por quê, onde, quando, quem, como e quanto), permitindo uma implementação eficiente e padronizada. Na gestão hoteleira, o 5W2H tem se mostrado eficaz para estruturar melhorias em serviços como recepção, governança e restaurante, promovendo maior controle sobre os processos e garantindo o alinhamento entre os objetivos da rede e a experiência desejada pelo cliente.

Diante do exposto, espera-se que a aplicação integrada das ferramentas da qualidade na rede proporcione melhor performance em períodos de alta demanda, melhorias significativas na gestão operacional e principalmente, na captação de novas contas. Ao utilizar metodologias como SWOT, GUT, Pareto, 5 porquês e 5W2H, os gestores têm à disposição instrumentos práticos e eficazes para identificar falhas, definir prioridades e estruturar ações com maior precisão. Assim, acredito que o uso estratégico dessas ferramentas não só contribuirá para o aumento de receita, como também favorecerá a fidelização dos clientes, elemento essencial para a competitividade e sustentabilidade do empreendimento.

#### 4. METODOLOGIA

A presente pesquisa será desenvolvida por meio de uma abordagem mista, que consiste na coleta de dados qualitativos e quantitativos. O estudo será caracterizado com uma abordagem que consiste na aplicação de dados numéricos e perguntas envolvendo os procedimentos necessários que possibilitam a aceitação de novas reservas para a obtenção de novos clientes. Segundo Gil (2020), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinado fenômeno ou o estabelecimento entre variáveis, sendo adequada para compreender a percepção dos clientes sobre os serviços prestados e os impactos da gestão da qualidade na fidelização.

A Análise SWOT será utilizada para mapear o cenário atual da unidade hoteleira, identificando os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades em relação à experiência do cliente. Desta forma, conseguiremos analisar as fraquezas que impactam diretamente na escolha do cliente pela rede hoteleira pesquisada, para que a partir da identificação poderemos elaborar um plano eficaz para resolver as soluções dos problemas apresentados.

A Matriz GUT será aplicada para classificar os problemas levantados segundo sua gravidade, urgência e tendência de crescimento, facilitando a definição de prioridades. Após a análise faremos uma classificação dos problemas mais severos, onde faremos a priorização aqueles que apresentarem maior pontuação na matriz como crítico.



O Diagrama de Pareto servirá como KPI para a identificação e impacto da perda de receita. Ele permitirá entender quais problemas têm maior impacto financeiro para que possamos concentrar esforços nas questões mais urgentes. Dessa forma, conseguiremos priorizar ações para resolver os problemas que realmente afetam o faturamento e fidelização de novos clientes.

Como trata-se de uma condição administrativa, utilizaremos os 5 porquês ajudarão a mapear as causas raiz desses problemas com base nas informações coletadas junto as pesquisas. Através dessa metodologia, conseguiremos aprofundar a análise dos desafios relatados, com base nas informações analisadas durante as pesquisas. Assim, poderemos entender melhor o que está causando as dificuldades.

Com base nas análises geradas pelas ferramentas citadas, será elaborado um plano de ação utilizando o método 5W2H, que definirá de forma clara o que será feito, por quem, onde, quando, por que, como e com qual custo. O uso do 5W2H é fundamental para garantir a execução sistemática de planos estratégicos e operacionais, especialmente em ambientes de serviço como o hoteleiro, que exigem agilidade, padronização e foco na experiência do cliente.

Portanto os resultados serão comparados com os indicadores internos de desempenho da unidade hoteleira como taxa de ocupação, índice de reclamações e avaliações online buscando verificar o impacto das ações de qualidade sobre a receita. Assim, a metodologia proposta permitirá compreender não apenas a percepção dos hóspedes, mas também a eficácia da gestão da qualidade do serviço, fortalecendo a relação entre práticas operacionais e lealdade do cliente.

## 5. PROPOSTAS DE MELHORIAS

A proposta de melhoria visa fortalecer o processo de fidelização de clientes por meio da identificação e correção de falhas nos serviços prestados, utilizando práticas de gestão que contribuam para um ambiente organizacional mais eficiente e focado no cliente. Com base na análise SWOT, torna-se possível visualizar os pontos fortes e fracos internos, bem como as oportunidades e ameaças externas que impactam a experiência do hóspede.

**QUADRO 1 – MATRIZ SWOT**

	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>Ambiente interno</b>	O maior inventário de quartos da cidade de Manaus	Computadores antigos
	Todos os apartamentos possuem <i>smart TV</i>	Restaurante pequeno
	Todos os apartamentos possuem cama casal	Poucos hóspedes fidelizados no programa de fidelidade
	Possui café asiático	Demora na liberação dos quartos
	Empresa referência mundialmente	Recusa de atendimento de <i>Lay over</i>
<b>Ambiente externo</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
	Abertura de novos projetos na cidade	Demanda baixa de eventos na cidade
	Promover mais promoções	Funcionários insatisfeitos
	Expansão do restaurante	Encerramento de indústrias do distrito
	Elaborar pacotes em datas comemorativas	Perda do Perse
Capacitação e treinamentos	Internet na cidade não atende a demanda	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.



A partir da análise da Matriz SWOT, foi possível identificar os principais fatores internos e externos que influenciam diretamente o processo de fidelização de clientes na rede hoteleira estudada.

Com base na matriz SWOT elaborada, foram identificadas cinco principais fraquezas: computadores antigos, restaurante pequeno, poucos hóspedes fidelizados no programa de fidelidade, demora na liberação dos quartos e recusa de atendimento de *Lay over*. A partir dessas fraquezas, foi aplicada a matriz G.U.T (Gravidade, Urgência e Tendência) com o objetivo de priorizar quais pontos exigem ação imediata. A empresa por ser conhecida mundialmente, precisa ter equipamentos atualizados, pois recebemos diversos hóspedes que são estrangeiros e fora do Brasil a tecnologia é muito mais atualizada. Além disso o hotel de estudo tem um grande inventário de quartos, ocasionando superlotação no restaurante quando o hotel está 100% pois é pequeno para o inventário de quartos, mas apesar da ocupação alta a maior parte dos clientes, são *habitues* fazendo com que já possuam o programa de fidelidade, diante disso, não conseguimos captar novas contas. E em períodos de alta ocupação, os departamentos operacionais como governança, restaurante e recepção não suprem a demanda, fazendo com que a entrega do serviço seja demorada.

Abaixo apliquei os principais motivos de não fidelizar o cliente, baseado nas fraquezas listadas no SWOT.

**QUADRO 2 – MATRIZ G.U.T**

Fraqueza	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	G x U x T	Prioridade
Recusa de atendimento de <i>Lay over</i>	5	5	5	125	1º
Poucos Hóspedes fidelizados	5	5	4	100	2º
Restaurante pequeno	5	4	4	80	3º
Demora na liberação dos quartos	4	3	4	48	4º
Computadores antigos	3	3	4	36	5º

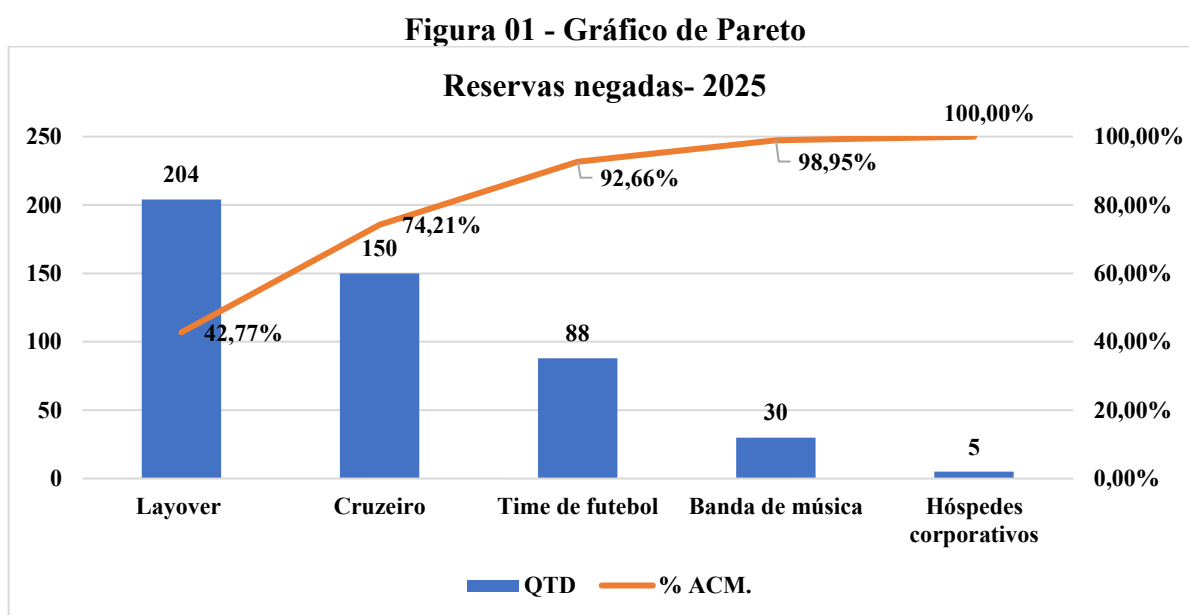
Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Entre as principais prioridades identificadas através da Matriz G.U.T., destacam-se: Recusa de atendimento de *layover*; poucos hóspedes fidelizados, restaurante pequeno. Nota-se que esses fatores impactam diretamente na qualidade dos serviços prestados e na receita do hotel que, consequentemente, afeta o índice de fidelização a rede.

Para que o cliente se fidelize ao hotel, é necessário atender todas as suas expectativas, sendo necessário a entrega do apartamento em tempo hábil, um bom ambiente para uma refeição, caso utilize o restaurante e um computador eficiente para que seu *check in* ou *check out* seja prático. Os pontos acima foram analisados e listados como os pontos críticos de melhora a ser aplicado.



Com o objetivo de aprofundar a análise dos problemas identificados na Matriz G.U.T., escolhemos aplicar o Gráfico de Pareto, como hotéis fazem metas por trimestre (Jan/Fev/Março) tendo como foco o primeiro trimestre de 2025. Este método nos permitirá examinar com maior precisão a quantidade de grupos negados por falta de funcionários, devido a cancelamentos de reservas por falta de apartamentos disponíveis para a venda, possibilitando a formulação de estratégias mais eficazes para o atingimento no *budget* trimestral. Através da ferramenta de Pareto, poderemos avaliar as perdas e a queda de desempenho em receita durante o período analisado.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Conforme demonstra o gráfico de indicadores de desempenho, foram negadas reservas durante o primeiro trimestre de 2025, as quais impactaram diretamente na perda de receita por demanda. Nos três primeiros meses do ano, houve a necessidade de recusa de atendimentos para *layover* (204 *rooms*) casos no total devido a ter poucos funcionários no período que o grupo passaria pelo hotel, o que resultou em perdas financeiras. Embora o valor exato da receita perdida não possa ser mensurado com precisão, devido à flutuação das diárias, foi possível coletar a quantidade de solicitações recusadas por período como indicador de impacto.

Outro ponto crítico observado refere-se à recusa de grupos, decorrente da limitação de capacidade do restaurante, que não comporta a demanda gerada por grandes grupos, mesmo que o hotel possua um dos maiores inventários de quartos da rede. Isso leva a um descompasso entre a estrutura de hospedagem e os serviços de alimentação, comprometendo a experiência do cliente e, consequentemente, a fidelização.

Portanto, verifica-se que a empresa objeto do estudo de caso sofreu impactos significativos em seu faturamento durante o período analisado. O gráfico evidencia os três primeiros meses de 2025 como um período crítico, com altos índices de recusas e perdas operacionais.

Na sequência da análise, será aplicado os 5 porquês uma ferramenta essencial para representar a causa raiz de um problema. Através do questionamento dos cinco porquês, temos uma visão



ainda mais detalhada da causa raiz dos problemas que estão sendo observados, visto isso podemos direcionar nosso plano de ação para uma meta mais assertiva, buscando otimizar o tempo e os investimentos que seriam necessários para resolver o problema da causa.

**QUADRO 4 – 5 Porquês**

O QUÊ?	1º por quê?	2º por quê?	3º por quê?	4º por quê?	5º por quê?	CONTRAMEDIDA
Recusa de atendimento de <i>Lay over</i>	Porque a governança não está deixando apartamentos vago limpo o suficiente	Porque falta de planejamento de quadro de funcionários da governança.	Porque tem pouca mão de obra para a limpeza dos quartos.			Aumentar o quadro de funcionários da governança.
Poucos hóspedes fidelizados.	Porque não tem reservas de clientes novos	Porque não podemos aceitar novas reservas, pois não temos apartamentos disponíveis limpos para venda.	Porque havia poucos funcionários disponíveis no turno para a liberação.	Porque a escala de trabalho não previu aumento da demanda para aquele período e não tinha contato de extra disponível.	Porque a solicitação é feita sem aviso prévio, somente quando há cancelamento de voo e não conseguiram uma extra a tempo.	Elaborar uma lista de contatos para extras e deixar de <i>stand by</i> pra quando necessário.
Restaurante pequeno	Porque a capacidade física é pequena para o tamanho do hotel.	Porque houve uma reestruturação no hotel e não adequaram o restaurante.	Porque não havia espaço suficiente para aumentar o espaço do restaurante.			Realizar a expansão do restaurante.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Foi possível notar que por causa das recusas de reservas não é possível fidelizar mais clientes, uma vez que estamos trabalhando somente com os *habitués*. E que por falta de mão de obra na governança, não estamos conseguindo aceitar novas contas, uma vez que falta mão de obra para a liberação dos apartamentos em tempo hábil, faz com que não tenhamos apartamentos disponíveis para a venda. Além disso, um restaurante que supra a necessidade e ocupação real do hotel, também é uma oportunidade de aumentar a receita.



## 6. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

O planejamento das ações para solucionar os gargalos operacionais identificados será estruturado por meio da ferramenta 5W2H, uma metodologia amplamente utilizada para definir, organizar e orientar a execução de planos de ação. Essa abordagem permite descrever de forma clara o que será feito, por que, por quem, quando, onde, como e quanto custará, facilitando a compreensão e o acompanhamento das medidas propostas.

QUADRO 5 – 5W2H

O QUÊ?	POR QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	QUANTO?
Recusa de atendimento de <i>Lay over</i> .	Falta de mão de obra na governança.	Gerente de operações	Início: 01.10.2025 Fim: 31.12.2025	Governança	Analisar o histórico de ocupação, monitoramento a solicitação de mão de obra extra.	Extra para governança: R\$120,00/diária Extra para Restaurante: \$120,00/diária Extra para Recepção Bilingue: R\$ 200,00/diária
Poucos hóspedes fidelizados.	Para garantir a entrega da meta de fidelização de clientes e captar novos contratos. É preciso ter comunicação entre dois setores governança e recepção.	Supervisor de governança/ Recepção	Início: 01.10.2025 Fim: 31.12.2025	Governança e Recepção	Implementar treinamentos de atendimento e operação em alta ocupação, afim de aumentar a aceitação de reservas sazonais como <i>lay over</i> .	Parceria com o SENAC - sem fins lucrativos diretamente empregados. A parceria é feita sob demanda de alunos que realizam cursos de turismo, realizando aulas práticas no hotel.
Restaurante pequeno.	Para podermos atender grupos grande enquanto o hotel estiver 100%	Supervisor de Manutenção	Início: 01.10.2025 Fim: 01.12.2026	Restaurante	Expandir o restaurante, para que em períodos de alta demanda, o espaço comporte no atendimento de grandes grupos.	Contrato de um projetista 10mil, recursos de materiais 25 mil. Será utilizado o espaço da sala de eventos para expansão do restaurante.

Fonte: Elaborados pelos autores, 2025.

A proposta busca solucionar três gargalos principais observados: Recusa no atendimento de lay over, poucos hóspedes fidelizados e restaurante pequeno. Os três pontos são muito relevantes para a captação de novos contratos e fidelização de clientes, tendo em vista que eles buscam



uma comunicação eficiente, um hotel acolhedor e que o cliente possa relaxar. Uma vez que não conseguimos suprir a necessidade do cliente, eles procurarão outro hotel para se hospedar.

## 7. RESULTADOS ESPERADOS

Com a aplicação das ações corretivas propostas, espera-se um aumento na aceitação de grupos e clientes fazendo com que eles se fidelizem a marca. Ocasionalmente também melhora significativa na entrega dos serviços, especialmente durante os períodos de alta ocupação, promovendo mais agilidade, eficiência e organização nos processos internos. A adequação do número de colaboradores à demanda permitirá uma atuação mais eficaz das equipes, refletindo diretamente na experiência do hóspede e na fidelização do cliente.

E ao reduzir a sobrecarga e implementar treinamentos e padronizações, busca-se também o aumento da satisfação dos colaboradores, gerando maior engajamento, motivação e retenção de talentos. A introdução de indicadores de desempenho e ferramentas de gestão permitirá que os processos sejam continuamente avaliados e ajustados, garantindo a qualidade contínua das operações e consolidando uma cultura de melhoria constante dentro da organização.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste estudo de caso foi de extrema importância, pois me proporcionou uma visão ampla de todo o processo e especialmente nos erros operacionais e o que a falta de procedimentos e estratégias gera negativamente para a empresa. A análise mostrou que a falta de planejamento adequado de uma escala, o monitoramento diário dos processos afeta diretamente a aceitação de novos clientes, uma vez que não podemos aceitar pois não temos um equilíbrio operacional de mão de obra. E isso impacta negativamente a experiência do hóspede dificultando e tornando sua hospedagem ruim.

Dessa forma, destacou-se há urgência de implementar as estratégias que garantem maior estabilidade dos processos. A padronização, a organização contínua da equipe e a criação de sistemas de monitoramento surgem como medidas essenciais para elevar a produtividade dos quartos. A inclusão do suporte de extras, fará com que o hotel fique mais preparado para aceitar grupos inesperados, o que aumentará a receita do hotel e também a meta de hóspedes fidelizados. Também fará com que a equipe fique mais preparada para lidar com situações atípicas.

É importante ressaltar que o monitoramento constante dos processos de ocupação também possibilita uma gestão mais estratégica, baseada em dados reais que favorecem decisões rápidas sobre ajustes de escala ou a contratação de apoio extra. E essas melhorias não apenas otimizam o tempo de operação, como também proporciona um ambiente mais harmonioso com a equipe de operação, que será capaz de enfrentar picos de demanda com a qualidade e agilidade.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J.G.M; COSTA, N.B, Ferramentas da qualidade: teoria e prática. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

AUGUSTO, C.C. Ferramenta da Qualidade. 38f. Dissertação de Mestrado em Engenharia Mecânica. Escola Superior de Tecnologia de Abrantes, Abrantes, 2021



- BASSAN, E; MENDES, C. Gestão da qualidade: ferramentas, técnicas e métodos. 1. ed. São Paulo, Caleg Treinamento, 2020.
- BENZACITTA, A. Ferramentas de gestão para o setor hoteleiro. 1.ed. São Paulo: Editora Pearson, 2020.
- CAMPOS, M; RIBEIRO, L. Capital humano e excelência em serviços. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- CARVALHO, T; NASCIMENTO, R. Gestão da qualidade: teoria e prática. 1. ed São Paulo: Pearson 2023.
- FRANÇA, M; MATIAS, L. Atendimento ao cliente: estratégias para fidelização. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- LOPES, J; FERREIRA, P. Gestão da qualidade: fundamentos e práticas. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2021.
- MENDES, T; FREITAS, J. Percepção de valor e fidelização em serviços. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2019.
- PALMA, S. Qualidade e fidelização no turismo e hotelaria. 1.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2020.
- SANTOS, J. Gestão estratégica de qualidade na hotelaria. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2020.
- SLACK, N. Gestão da qualidade em serviços. 1.ed. São Paulo: Atlas,2020.
- SOUZA, R; ANDRADE, E. Excelência no atendimento ao hóspede. 1.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2020.
- TEIXEIRA, L; LEITE, M. Planejamento de ações corretivas no setor hoteleiro. 1. Ed São Paulo: Cengage, 2024.
- VIEIRA, C. Comunicação e fidelização no setor hoteleiro. 1.ed. São Paulo: FGV 2023.