

Estudo de caso: análise do processo de implantação da ISO 9001:2008 em uma empresa do setor hoteleiro de Campos dos Goytacazes

Case study: analysis of the process of implementation of ISO 9001:2008 certification in a hotel in the city of Campos dos Goytacazes

Adriano Serra Silverio*
Letícia Ramalho dos Santos Alvarenga Ferrugem**
Camila Mendonça Romero Sales***
Tiago Gomes Barroso Carvalho****
André Luis Policani Freitas*****

A ISO 9001:2008 pretende garantir a qualidade do produto/serviço buscando otimizar os resultados. Entretanto, podem surgir algumas barreiras. Sendo assim, o objetivo do trabalho foi explorar o período de implantação da normatização em um hotel de pequeno porte, a fim de estabelecer os impactos causados pelas barreiras. Foram analisadas pesquisas de satisfação dos clientes, aplicados questionários para consultores e foi elaborado benchmarking baseado em consultorias e casos de sucesso de hotéis. Assim, concluiu-se que a falta de comprometimento dos funcionários com a qualidade e o entendimento, pela direção, da normatização como forma de organização da empresa podem ser consideradas as principais dificuldades.

The ISO 9001:2008 certification is designed to ensure the quality of a product / service in order to optimize results. However, there may be some barriers. Thus, the aim of this study was to explore the standardization implementation period in a small hotel in order to establish the impacts of barriers. Methodological procedures included analysis of customer satisfaction surveys, application of questionnaires to consultants, and elaboration of benchmarking on consulting and successful hotel cases. Results show that lack of employee commitment to quality, and understanding by the management of standardization as a form of company organization may be considered as key challenges.

Palavras-chave: Sistema de gestão da qualidade. ISO 9001:2008. Hotel.

Keywords: Quality management system. ISO 9001:2008. Hotels.

* Graduado em Engenharia de Produção pela Universidade Cândido Mendes (UCAM), Campos dos Goytacazes/RJ – Brasil. E-mail: serrasilverio9@gmail.com.

** Graduada em Engenharia de Produção pela Universidade Cândido Mendes (UCAM), Campos dos Goytacazes/RJ – Brasil. E-mail: leticialvarenga@ymail.com.

*** Doutora em Engenharia e Ciências dos Materiais pela Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF). Professora da Universidade Cândido Mendes (UCAM), Campos dos Goytacazes/RJ - Brasil. E-mail: camila_eng@yahoo.com.br.

**** Mestre em Engenharia e Tecnologia Ambiental e Sanitária. Universidade do Minho - Portugal. Professor da Universidade Cândido Mendes (UCAM), Campos dos Goytacazes/RJ - Brasil. E-mail: tiagogomes@ucam-campos.br.

***** Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF). Professor da UENF, Campos dos Goytacazes/RJ - Brasil. E-mail: andrepolican@yahoo.com.br.

1 Introdução

Desde a Revolução Industrial do final do século XIX, as fábricas recém-instaladas na Europa já percebiam a necessidade de padronizar seus processos. Tal necessidade se intensificou à medida que o mercado europeu acumulava as características de vários países.

Para atender à necessidade de regulamentação do método de padronização dos processos, surgiu, então, a norma ISO 9001, que, segundo o site da organização, foi criada pela *International Organization for Standardization* (ISO), organização com sede em Genebra na Suíça, para estabelecer critérios mínimos a serem atendidos pelas organizações na implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), visando à padronização e à garantia da qualidade nas relações de fornecimento de mercadoria e serviços entre as organizações. Hoje a ISO está presente em 164 países e conta com 3.368 organismos certificadores que acumulam 1.101.272 certificados distribuídos pelos cinco continentes do planeta (ISO, 2012).

De acordo com o mesmo site, devido à difusão pelo mundo, a ISO 9001 passou a ser uma exigência internacional e é constantemente adotada por diversas empresas de diferentes segmentos de mercado. Essa variedade de empresas que se certificam é garantida pela generalidade das normas, e seus requisitos alcançam vários segmentos mercadológicos com grande eficiência.

O mercado hoteleiro de Campos dos Goytacazes deverá sofrer grandes modificações nos próximos anos. Segundo informações da secretaria de turismo do município, a cidade possui cerca de 730 Unidades Habitacionais (UHs) distribuídas em 14 hotéis não certificados. Entretanto, o mercado especula a construção de nove novos empreendimentos pertencentes a cinco redes hoteleiras, que totalizarão, aproximadamente, 2100 novas unidades ofertadas. Esse crescimento de quase 200% na oferta será um novo desafio aos hotéis independentes, e a criação de um SGQ pode ser uma boa forma de organizar seus processos e minimizar os impactos da concorrência dos hotéis de rede.

No Brasil, a ISO 9001 começou a ser adotada primeiramente pelas empresas de maior porte e, posteriormente, com a disseminação desse tipo de certificado para todos os âmbitos empresariais, as empresas de médio e pequeno porte também começaram a investir em sua certificação. Segundo dados do INMETRO (2013), há no Brasil um total de 3629 empresas com certificações válidas na ISO 9001:2008. Para Godoy et al. (2009), o Brasil está se enquadrando no contexto global de certificações, principalmente na indústria e no setor de serviços.

Diante disso, o escopo do objetivo deste artigo é a análise das barreiras à certificação relatadas na literatura com base em um hotel de pequeno porte do interior do Estado do Rio de Janeiro. O hotel em estudo passa pela construção de um SGQ pautado na norma NBR ISO 9001:2008. Andrade e Martins (2010) afirmam que um

SGQ tem foco no desenvolvimento, implementação, manutenção e melhoria contínua da qualidade nos procedimentos organizacionais, visando alcançar resultados planejados por meio da determinação dos objetivos da qualidade, a fim de satisfazer as necessidades mediante os requisitos estipulados pelas partes interessadas (ASSOCIAÇÃO..., 2008).

2 O histórico da hotelaria no Brasil

As primeiras hospedarias surgiram no Brasil no final do século XVII. A vinda da corte portuguesa para o Brasil, em 1808, impulsionou o surgimento de pensões, sobretudo no Rio de Janeiro, por ter se tornado residência dos nobres portugueses. Caldas (2003) e Andrade (1999) concordam que a Cidade do Rio de Janeiro teve grande importância no desenvolvimento do setor hoteleiro do Brasil.

Os primeiros anos da hotelaria no Brasil foram decadentes e refletiram a falta de preparo dos comerciantes do então reino. De acordo com Silva e Silva (2008), o mercado de hotéis no Brasil era tão crítico que em 1907 o governo sancionou o Decreto n.º 1160, de 23 de dezembro, isentando por sete anos todos os emolumentos¹ e impostos devidos aos primeiros cinco grandes hotéis que se instalassem no Rio de Janeiro para suprir a escassez de meios de hospedagem estruturados.

Campos dos Goytacazes, no norte fluminense, se desenvolveu economicamente a partir do cultivo e beneficiamento da cana-de-açúcar, mas partilhava das mesmas dificuldades da capital. Em meados do século XX, os hotéis de Campos dos Goytacazes ocupam prédios antigos que pertenceram a pessoas influentes da época do império. Guerra (1944) descreveu os hotéis campistas e alertou que, apesar de confortáveis, alguns deles ocupavam prédios centenários que não foram construídos para finalidade comercial.

Spolon e Trigo (2002) traçaram um panorama histórico da hotelaria no Brasil. De acordo com sua publicação, desde a década de 30 começaram a ser construídos grandes hotéis nas estâncias, nas capitais e nas áreas de apelo paisagísticos. Esses empreendimentos dividiam sua atividade entre hospedar pessoas e organizar grandes cassinos. Por conta do grande movimento nos cassinos, os hotéis do Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo tiveram um grande desenvolvimento.

Em 1946 muitos hotéis foram fechados devido à proibição dos jogos de azar. Por decisão do Presidente Eurico Gaspar Dutra, os cassinos foram proibidos de funcionar, e como eles estavam vinculados aos hotéis, conseqüentemente muitos destes também fecharam. Com o fechamento dos cassinos, os hotéis da cidade do Rio de Janeiro conseguiram trocar os clientes dos jogos pelos turistas de praia e sol por contadas belezas naturais da cidade. Porém, as cidades que não desfrutaram dessa mesma sorte, tiveram muitas dificuldades para voltar a se estabilizar.

¹ Emolumentos – retribuições. (DICIONÁRIO ON LINE DE PORTUGUÊS)

Segundo os autores, entre as décadas de 60 e 70, houve um crescimento acentuado no ramo hoteleiro, e em 1966 foi criada a Empresa Brasileira de Turismo (Embratur). Dessa forma houve uma flexibilização nas leis hoteleiras, viabilizando novas construções. Também nessas décadas chegaram grandes hotéis de redes internacionais, criando uma nova orientação na oferta hoteleira que abrangeu novos padrões de preço e serviços.

A década de 80 foi marcada por grande instabilidade econômica por conta da alta inflação. Essa instabilidade impediu que hotéis internacionais se instalassem no Brasil, por conta do medo que os acionistas tinham de perder seus investimentos. O plano real foi instituído no Brasil no início da década de 90 e proporcionou o controle da inflação. Mais otimistas com o cenário econômico, grandes empreendimentos hoteleiros começaram a avaliar o Rio de Janeiro, São Paulo e Salvador como mercados potenciais (SPOLON; TRIGO, 2002).

3 Sistema de Gestão da Qualidade

Veras (2009) atribui a disseminação do controle de qualidade nas empresas ao desenvolvimento da indústria no início do século XX e também à invenção da produção em massa de Henry Ford, que agilizaram os processos e tornaram o controle de qualidade essencial. Para Slack, Chambers e Johnston (2002), a noção de administração da qualidade total foi introduzida por Feigenbaum, em 1957 e foi disseminada em todo o mundo pelo que eles chamam de “gurus da qualidade”, como Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi e Crosby.

De acordo com Araujo (2003) esses gurus foram os responsáveis pela disseminação da qualidade no mundo empresarial e caracterizaram a gestão da qualidade total como uma filosofia que se preocupa com o atendimento e superação das necessidades e das expectativas dos consumidores, afirmando que tal nível é alcançado eliminando-se o retrabalho e buscando eliminar todos os erros do processo.

Segundo Crosby (1986), uma empresa tem qualidade quando seus produtos estão em conformidade com as especificações determinadas. Complementando esse conceito, Feigenbaum (1994) e Ishikawa (1993) concordam no que diz respeito à importância que a satisfação do cliente exerce sobre a qualidade de um produto.

Segundo Carpinetti et al. (2009), os sistemas de gestão da qualidade têm se desenvolvido constantemente, e cada vez mais empresas buscam sua implantação para ganhar ou aumentar sua competitividade num mercado cada vez mais globalizado.

Assim, Lagrosen e Lagrosen (2003. p. 62), definem que: “Um SGQ é um conjunto de padrões e técnicas de gerenciamento que visam à qualidade”.

3.1 Norma ABNT NBR ISO 9001:2008

A norma ISO foi criada em 1946 em Londres, na Inglaterra, por uma delegação de engenheiros de 25 países reunida no Instituto de Engenheiros Civis da capital britânica. Hoje, 67 anos depois, a ISO está presente em 164 países, enuncia os requisitos de um SGQ e serve como base para as empresas que querem implantar um SGQ (CARPINETTI et al., 2010).

Segundo Carpinetti et al. (2010), a última revisão da norma ISO 9001, publicada no ano de 2008, fundamenta-se nos princípios estabelecidos para que uma organização possa melhorar seu desempenho na busca pela qualidade total. Esses requisitos foram traduzidos em oito princípios e definidos pela NBR ISO 9000 (ASSOCIAÇÃO..., 2005) como:

- **FOCO NO CLIENTE**
A sobrevivência de uma empresa no mercado se dá através de seus clientes. Assim, convém que suas necessidades atuais e futuras sejam, não só atendidas, mas excedidas.
- **LIDERANÇA**
Os objetivos da qualidade são de nível estratégico. Portanto, é importante que se defina um rumo para a organização e que seja criado um ambiente de trabalho no qual todos os colaboradores da empresa possam estar totalmente envolvidos no propósito da certificação.
- **ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS**
A participação ativa dos profissionais é indispensável para a implantação da ISO 9001, pois são eles que executam os procedimentos. A empresa precisa prover treinamentos para que seus profissionais estejam envolvidos e com todas as suas habilidades voltadas para o benefício da organização.
- **ABORDAGEM DO PROCESSO**
Quando as atividades e os recursos relacionados aos resultados pré-estabelecidos são administrados como processos, os objetivos desejados são alcançados com mais eficiência.
- **ABORDAGEM SISTÊMICA PARA A GESTÃO**
É indispensável que a empresa identifique, entenda e gerencie seus processos como um sistema integrado, seus objetivos podem ser atingidos com eficiência.
- **MELHORIA CONTÍNUA**
A empresa precisa ter como objetivo principal a melhoria contínua de seu sistema de gestão, usando todas as informações necessárias para alcançar a eficiência.
- **ABORDAGEM FACTUAL PARA A TOMADA DE DECISÃO**
As decisões gerenciais de uma organização precisam ser tomadas levando em consideração uma análise de dados concretos.
- **BENEFÍCIOS MÚTUOS NAS RELAÇÕES COM OS FORNECEDORES**
A relação que ocorre entre uma empresa e seus fornecedores é de interdepen-

dência. Assim, acordos de benefício mútuo aumentam as chances de ambos agregarem valor ao seu trabalho.

Carpinetti et al. (2010) seguem ressaltando que, desde a revisão de 2008, a Norma ISO 9001 estabelece cinco requisitos básicos que devem ser considerados como processos correlacionados de gestão da qualidade . São eles:

- a) Sistema de Gestão da Qualidade – item 4 da norma.
- b) Responsabilidade da Direção – item 5 da norma.
- c) Gestão de Recursos – item 6 da norma.
- d) Realização do Produto/Serviço – item 7 da norma.
- e) Medição, Análise e Melhoria – item 8 da norma.

A figura 1, apresentada a seguir, tem como finalidade esclarecer a inter-relação entre os requisitos e os processos de gestão da qualidade.

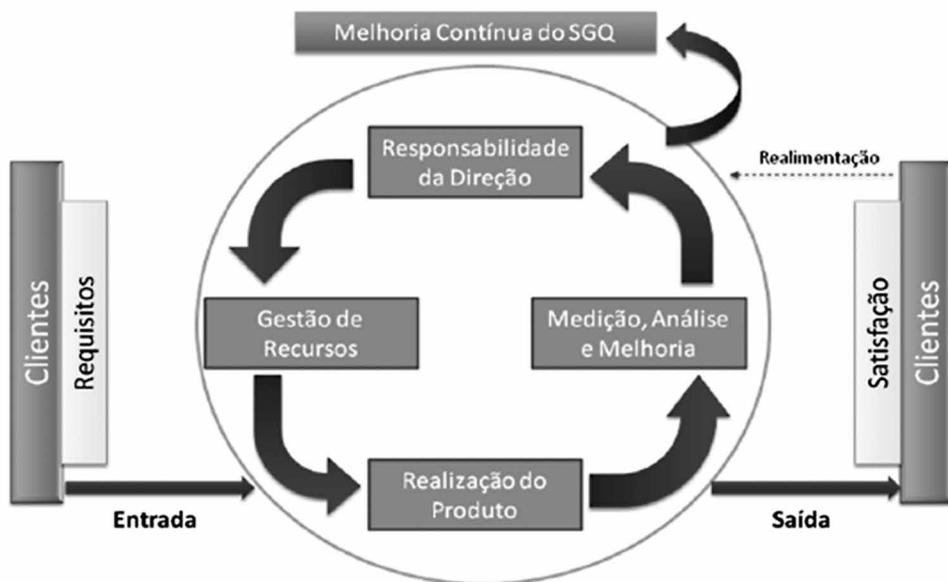


Figura 1 Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo.

Fonte: Borba et al. SIMPEP, 2008 NBR ISO 9001.

A figura 1 mostra que os clientes, ou seja, as partes interessadas, desempenham um papel fundamental, que é o de fornecer insumos ou entradas para a organização. A partir da entrada, cabe à empresa tratar as necessidades do cliente conforme os requisitos da norma, a fim de entregar o produto ou serviço de acordo com as expectativas do cliente. O monitoramento da satisfação das partes interessadas exige a avaliação da satisfação dessas partes, bem como em que grau suas necessidades e expectativas foram atendidas. Essas informações servirão para realimentar o sistema.

As decisões que regem a implementação de um SGQ precisam partir do nível estratégico da corporação. Assim, em qualquer empresa, se a alta direção não

está comprometida com as causas do SGQ, não haverá força alguma (Academia Platônica, 2013).

A Alta Direção de uma organização são as pessoas que tomam as decisões sobre o destino de uma empresa. Ela tem um papel fundamental no sistema de gestão que é o de determinar a Política da Qualidade, Missão e Visão e Valores da companhia.

De acordo com a ABNT NBR ISO 9000:2005, a alta direção de uma empresa precisa estabelecer um ambiente em que as pessoas fiquem mais envolvidas e onde o sistema da qualidade possa operar com eficácia. Para tanto, podem ser usados os princípios de gestão da qualidade, como base de sua função, que são:

- Estabilizar e preservar a política da qualidade e as metas da qualidade da gestão;
- Designar a política da qualidade e as metas da qualidade por toda a gestão com o intuito de aumentar a conscientização, envolvimento e motivação.
- Garantir, em toda a organização, o objetivo dos requisitos do cliente;
- Garantir que os processos apropriados são efetuados para proporcionar que os requisitos de clientes e de outros sejam atendidos e que as metas da qualidade sejam alcançadas;
- Assegurar que seja estabelecido um sistema da qualidade eficiente e eficaz, implementado e mantido para atingir as metas da qualidade;
- Assegurar o desimpedimento dos recursos necessários;
- Analisar criticamente e periodicamente o sistema de gestão da qualidade;
- Estabelecer ações a serem adotadas com relação aos objetivos da qualidade e à política da qualidade;
- Estabelecer ações de melhoria do sistema de gestão da qualidade.

A importância dos funcionários no processo de certificação é tamanha que Sampaio et al. (2009) afirmam que existe uma relação positiva entre as motivações para se conseguir a certificação ISO 9001 e os benefícios alcançados.

Além de melhorar a relação com os funcionários e os clientes, a certificação também melhora a relação com os fornecedores. Dessa forma, Terlaak e King (2006) e Wagner et al. (2007) concordam que a certificação viabiliza um canal de comunicação com os clientes mais eficientes sobre os atributos da empresa, ou seja, os clientes acreditam que as empresas certificadas já detêm um grau elevado de confiabilidade e, mesmo sem conhecê-las, acreditam que farão um bom negócio se relacionando com elas.

Muitas empresas veem na certificação uma forma de se organizarem e alcançarem a perfeição em seus processos, mas isso é impossível. De acordo com Valls (2004), as empresas certificadas não são perfeitas, mas garantem um controle sobre seus principais processos, gerenciam melhor seus recursos e garantem maior satisfação de seus clientes.

A ISO 9001 estabelece um conjunto de padrões mundiais que estabelece os requisitos para os sistemas de administração da qualidade das empresas. Entretanto, podem ser determinadas algumas vantagens e desvantagens da certificação, como resume o quadro 1:

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Manualização de processos importantes para a empresa.	A administração por manuais pode levar à tomada de decisões excessivamente burocráticas.
Os erros, as reclamações por parte dos clientes e os custos de qualidade são reduzidos substancialmente, garantindo uma boa imagem perante o mercado.	Os padrões são mais direcionados aos setores industriais, e outros segmentos da economia têm dificuldade em implementá-los.
O crescimento contínuo e a redução dos desperdícios proporcionam uma melhora na eficiência da empresa.	O processo de preparação dos procedimentos, treinamento de funcionários e condução de auditorias internas demandam tempo e são caros.
Treinamento contínuo e padronizado para os colaboradores.	O tempo e os custos para obtenção da certificação são altos.

Quadro 1 Vantagens e desvantagens da certificação.

Fonte: Anholon et al., 2013.

Como se pode perceber, todas as vantagens que a certificação proporciona convergem para a satisfação plena do cliente com a utilização do produto ou serviço da empresa, e como principal desvantagem podemos destacar a burocratização das atividades da empresa.

Uma empresa pode decidir buscar a certificação por vários motivos, entre eles, o sítio da ISO destaca:

- Por ser um requisito de contrato com cliente;
- Por pretender satisfazer plenamente seus clientes;
- Por pretender gerenciar seus riscos com objetividade;
- Para determinar metas que possibilitem o alcance dos objetivos da qualidade.

As certificações de hotéis ainda são pequenas e representaram em 2012, segundo o data base ISO 2012, apenas 4,73% das certificações concedidas às indústrias metalúrgicas — setor que mais obteve certificações em 2012 —, alcançando o número de 116.561. A figura 2 mostra a evolução das certificações ISO concedidas para o setor de serviços hoteleiros.

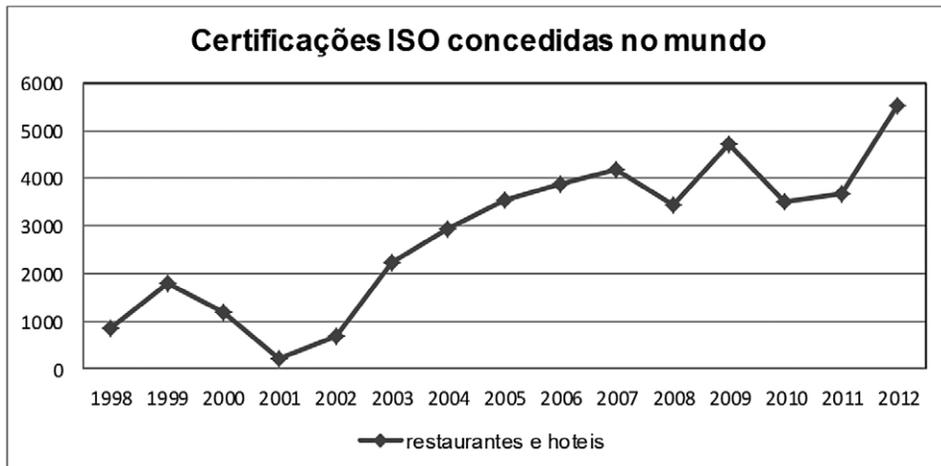


Figura 2: Evolução das certificações concedidas a restaurantes e hotéis no mundo.

Fonte: Database ISO, 2012.

Ao se analisar a figura 2, pode-se notar que, após uma queda brusca em 2010, o número de certificações concedidas a restaurantes e hotéis vêm crescendo e chegou a um patamar de 5.517 em 2012. Entretanto, no Brasil, o crescimento tem sido lento. Em 2012, apenas 50 empresas desse ramo foram certificadas, o que corresponde a 0,9% do total mundial.

4 Satisfação do cliente

O dicionário Aurélio (2014) define satisfação como: “contentamento, prazer que resulta da realização do que se espera, do que se deseja.”

A satisfação máxima de um cliente com o produto ou serviço ofertado por determinada empresa é tão importante para um SGQ, que a ISO 9001:2008 tem como um dos seus princípios o foco no cliente. Sendo assim, a organização que deseja ser certificada tem que garantir que as necessidades atuais e futuras de seus clientes sejam não só atendidas, mas também excedidas.

Segundo Kotler (2000), o termo satisfação implica na sensação de prazer ou desapontamento do cliente que resulta da comparação do desempenho percebido de um produto/serviço em relação às expectativas do comprador, ou seja, um cliente está satisfeito quando aquele produto e/ou serviço atinge suas expectativas. Os clientes compram os produtos que vão satisfazer suas necessidades. Um dos segredos de sucesso de um vendedor é saber identificar quais são (FUTRELL, 2003).

Segundo Boone e Kurtz (1998), as empresas que são mais propensas a sobreviver e a expandir sua participação no mercado são aquelas que utilizam a qualidade para obter uma maior satisfação dos clientes. Conclui-se então que qualidade é um termo que define

a capacidade de um produto em atender as necessidades do consumidor e até mesmo de surpreendê-lo; com isso, a empresa pode atingir um maior grau de satisfação de seus clientes e, em consequência, obter mais segurança e durabilidade em seus negócios.

Um SGQ tem como saída a satisfação do cliente e é retroalimentado pelas informações obtidas no pós-venda. O item 8.2.1 da norma ISO 9001:2008 determina que a organização deve monitorar as informações que os clientes emitem sobre a empresa ter ou não atendido aos seus requisitos. Para tanto a empresa pode usar métodos tais como pesquisa de satisfação, análise de perdas de negócios, elogios, reivindicações, entre outros canais de comunicação, para obter informações pertinentes ao processo. Informações essas que darão subsídios para as ações preventivas e corretivas e de melhoria contínua do sistema. Entretanto, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) alertam sobre a dificuldade de uma mensuração assertiva sobre qualidade nos serviços, visto que as características psicológicas de cada um influenciam muito no resultado final da pesquisa.

5 Barreiras à certificação

Os benefícios incorporados às empresas por conta da certificação ISO são amplamente conhecidos e fazem com que o número de empresas que buscam a certificação aumente. Entretanto, diversos autores citam algumas barreiras para a certificação.

De acordo com Nadee et al. (2009 apud ANDRADE; MARTINS, 2010), a certificação pode apresentar algumas barreiras ao pleno atingimento dos benefícios e faz a seguinte correlação:

- Benefícios - Elevação dos níveis de qualidade, aumento da sensibilização dos colaboradores com relação à qualidade, melhoria na comunicação interna, melhoria na relação com os clientes, crescimento das vendas e maior vantagem competitiva.
- Barreiras - Falta de comprometimento da organização, custos da implantação, resistência dos funcionários, dificuldade de sensibilização da cultura da qualidade e falta de qualificação dos recursos humanos.

Segundo Pereira et. al (2013), alguns empecilhos podem retardar, ou até mesmo inviabilizar, o processo de certificação. Uma análise feita por eles numa empresa de pequeno porte do setor de calçados apontou as seguintes barreiras:

- Dificuldade de contratação de mão de obra especializada;
- Resistência dos funcionários ao novo padrão de qualidade;
- Pouco envolvimento da alta direção;
- Aumento no prazo de implementação;
- Custos elevados.

Como se pode perceber, existem muitos impeditivos à certificação de uma empresa, sobretudo quando esta é de pequeno e médio porte. Sendo assim, a presente

pesquisa se justifica mais uma vez com relação ao auxílio na criação de mecanismos que diminuam o impacto que essas barreiras causam no processo de obtenção de um certificado ISO 9001.

6 A empresa em estudo

A empresa objeto de nosso estudo é um hotel histórico de categoria econômica que ocupa um prédio de características históricas datado do final do século XIX. A atividade hoteleira foi iniciada nesse prédio em 1918, e uma reportagem publicada no *Jornal de Commercio (SIC)* de 24 de fevereiro do mesmo ano convida a sociedade campista para a inauguração de um hotel que vinha com uma proposta de inovar o ramo hoteleiro de Campos dos Goytacazes.

A atual administração assumiu a empresa em 1963 e procura investir no desenvolvimento de um SGQ para organizar suas atividades. Atualmente, o hotel é uma empresa de pequeno porte, de acordo com a lei complementar 123/06, e conta com 74 quartos, 2 salas de eventos, 1 restaurante e possui cerca de 70 colaboradores divididos em 4 grandes setores:

- I. Administrativo;
- II. Reservas e recepção;
- III. Governança;
- IV. Restaurante.

De acordo com Maria José Dantas², existem algumas diferenças entre hotéis independentes e redes hoteleiras. Essas diferenças são consideráveis e importantes para uma melhor interpretação do mercado. Algumas delas são descritas no quadro 2:

HOTÉIS INDEPENDENTES	REDES HOTELEIRAS
Empresas de pequeno e médio porte administradas por uma pessoa	Empresa de grande porte que administra vários hotéis
Maior contato dos colaboradores com a alta administração	Grande distância entre os níveis
Facilidade de participar do processo de decisão	Decisões importantes são tomadas pelo nível estratégico
Gerenciamento empírico e com decisões pouco alicerçadas.	Modelo de gestão único, desenvolvido por empresas profissionais, baseado em metas e replicado pelas unidades
Crescimento profissional apenas com a criação de cargos	Plano de cargos e salários bem estruturado

Quadro 2: Comparativo entre hotéis independentes e redes hoteleiras

Fonte: Encontro de Profissionais Hoteleiros. Rio de Janeiro, 2013.

Dos dados apresentados no quadro 2, extrai-se como grande vantagem dos hotéis de rede sobre os hotéis independentes o fato de o modelo de gestão ser bem estruturado e levar em consideração uma metodologia desenvolvida com o propósito de fortalecimento da marca e obtenção de lucros expressivos em que a maioria dos riscos são gerenciados de forma que a rede obtenha os melhores indicadores do mercado em que está inserida.

7 Metodologia

7.1 Classificação da pesquisa

No que diz respeito à Natureza, esta pesquisa é classificada como Aplicada. Segundo Silva e Menezes (2001), pesquisa aplicada é aquela que tem como objetivo principal gerar conhecimentos para serem aplicados na prática e dirigidos à solução de determinados problemas de interesse local. O motivo de tal classificação se dá pela pesquisa ser diretamente aplicada a uma empresa de pequeno porte situada em Campos dos Goytacazes, não necessariamente sendo válida para outras pequenas empresas situadas em outros lugares, tendo em vista que considera apenas as especificidades do Município.

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva, já que Gil (1991 apud SILVA; MENEZES 2001) afirma que a pesquisa descritiva visa elencar as características e especificidades de determinada população ou fenômeno, ou ainda estabelecer relações entre variáveis. Essa classificação se dá, pois esta pesquisa tem o objetivo de levantar as características de determinada empresa, relacionando-as ao processo de implantação da certificação ISO 9001.

De acordo com os procedimentos, pode-se classificar a presente pesquisa como um estudo de caso. Segundo Gil (1991 apud SILVA; MENEZES 2001), o estudo de caso pode ser considerado uma pesquisa que envolve um estudo aprofundado de poucos objetos, de maneira que se possa fazer um detalhamento amplo. A pesquisa classifica-se assim por ser aplicada a apenas uma empresa, objetivando analisar os pontos críticos da mesma.

Com relação à forma de abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa. De acordo com Gil (1991 apud SILVA; MENEZES 2001), nesse tipo de pesquisa, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são características básicas, não necessitando do uso de técnicas estatísticas, sendo o pesquisador um instrumento chave para a coleta de dados a partir de um ambiente natural tido como a fonte geradora desses dados. A pesquisa classifica-se dessa forma por envolver aspectos críticos da empresa, tendo o objetivo de mapeá-los e analisá-los.

7.2. Ferramentas de coletas de dados

Três tipos de questionários foram elaborados e as perguntas tiveram o objetivo de justificar a abordagem qualitativa da pesquisa, em que tipos de respostas abertas foram priorizados. Entretanto para direcionar o raciocínio acerca do tema, foram feitas algumas perguntas qualitativas ordinais, tomando como base as diretrizes determinadas pela escala de Likert (1932). Sendo assim, as respostas para essas perguntas estavam dispostas em uma escala gradativa com dois pontos negativos, um ponto intermediário, dois pontos positivos e um ponto de abstenção. Cada tipo de questionário foi direcionado para seus respectivos respondentes: um deles foi direcionado ao diretor da empresa em estudo; nele se pretendeu apontar as principais dificuldades que esse gestor encontra no processo de implantação de um SGQ. Outro questionário foi enviado aos consultores externos, membros de uma empresa de consultoria hoteleira que presta serviços à empresa em estudo, e ao consultor do SEBRAE responsável pela consultoria “Rumo à ISO 9001” voltada especificamente para a normatização da empresa. Com isso, procurou-se avaliar os pontos importantes para o estudo. Um terceiro questionário foi encaminhado aos responsáveis pela coordenação de qualidade de cinco hotéis certificados pela ISO 9001, a fim de que pudéssemos demonstrar casos de sucesso.

A metodologia deste trabalho também visa à análise dos resultados das pesquisas de satisfação realizadas pelo hotel em estudo. Todos os quartos do hotel dispõem de um formulário de pesquisa de satisfação no qual o hóspede indica seu grau de satisfação e importância sobre um total de 13 aspectos, divididos em 3 setores da empresa. Para tanto, o hóspede utiliza uma escala de 1 (um) a 4 (quatro), em que 1 quer dizer muito insatisfeito/nada importante e 4 quer dizer muito satisfeito/muito importante.

Os dados fornecidos pelos questionários e pesquisas de satisfação foram coletados entre Abril e Maio de 2014.

8 Resultados obtidos

8.1. Empresa em estudo

O diretor geral do hotel em estudo foi o responsável por responder o questionário cujos dados levantados foram importantes para realizar um mapeamento da empresa no processo de pré-implantação da ISO 9001:2008.

Segundo o diretor do hotel, o principal interesse pela aplicação de um SGQ pautado na ISO 9001 foi o de pretender satisfazer plenamente seus clientes, por entender que a plena satisfação dos hóspedes com relação ao serviço prestado deve ser o principal foco de um empreendimento hoteleiro.

No que diz respeito às principais barreiras enfrentadas pela empresa para alcançar

a certificação, o diretor citou a dificuldade na interpretação dos requisitos da norma ISO 9001 e a dificuldade em sensibilizar os colaboradores da importância de aderirem ao processo da certificação.

A contribuição que uma consultoria externa pode dar, no que diz respeito à facilitação da obtenção da certificação ISO 9001, foi considerada de nível 4. Ressaltando que uma consultoria específica pode ajudar muito, mas ainda apresenta um custo elevado para empresas de pequeno porte.

Quanto ao nível de preparação para a auditoria de certificação, o diretor geral da empresa atribuiu nota 2, por acreditar que a empresa está na fase de implantação dos procedimentos escritos e consequente geração de registros necessários para a avaliação do grau de atendimento aos requisitos da norma.

Mesmo sem um SGQ certificado, o representante da empresa em estudo considerou a geração interna da cultura da qualidade como principal vantagem já alcançada pela empresa.

O foco no cliente é um dos requisitos da ISO 9001 e as empresas que pretendem se certificar precisam atender as necessidades de seus clientes e, para orientar suas ações, podem medir sua satisfação. Quanto ao canal de comunicação com seus hóspedes, o diretor o classifica com nota 4. Tal nível se deu pelo entendimento de que a empresa treina seus colaboradores para levantar todos os requisitos necessários à prestação de um serviço de qualidade, mas em função das dificuldades culturais de seus funcionários, ele afirma que melhorias são requeridas. No entanto, a empresa proporciona a seus clientes a oportunidade de avaliar os serviços, disponibilizando formulários de pesquisas para medir satisfação do cliente.

Quanto ao comprometimento de seus colaboradores com o processo de certificação do SGQ pautado na ISO 9001:2008, o diretor da empresa avalia como grau 4, afirmando que muitos funcionários estão comprometidos, mas é necessário continuar o trabalho de sensibilização dos demais.

Muitos empresários acreditam que a principal atratividade da certificação é que um SGQ pode ser entendido como uma forma de se organizar e alcançar a perfeição em seus processos. Essa também é a visão do diretor da empresa em estudo. De acordo com ele, é através da perfeição dos processos que a empresa é capaz de proporcionar, ao cliente, a satisfação esperada.

Apesar de seu processo de certificação já ter completado 2 anos, o diretor da empresa afirma que nunca pensou em desistir do processo, ressaltando que a decisão pela certificação é de caráter estratégico e, portanto, deve ser simplesmente alcançada.

Com relação aos treinamentos contínuos dos funcionários e da assimilação dos mesmos, para que sejam totalmente capazes de desempenhar suas funções em consonância com o SGQ, o diretor classifica com nota 4, pois, segundo ele, os treinamentos precisam ser intensificados para que os colaboradores tenham mais segurança no desempenho dos processos.

Os questionários contaram com perguntas quantitativas baseadas na escala de Likert e o quadro 3 resume os dados coletados no estudo.

ASPECTO	NÍVEL	DESCRIÇÃO
Contribuição de uma consultoria externa para o alcance da certificação	4	Consultorias externas podem acelerar o processo, mas ainda são caras para empresas de pequeno porte.
Preparação do hotel em estudo para a auditoria de certificação da ISO 9001:2008	2	A empresa está na fase de implantação dos procedimentos escritos e consequente geração de registros necessários a uma avaliação quanto ao grau de assertividade em relação aos requisitos da Norma.
Eficácia dos canais de comunicação com o cliente para o conhecimento de seus requisitos	4	A empresa treina seus colaboradores para levantar todos os requisitos necessários à prestação dos serviços, mas, em função das dificuldades culturais de seus funcionários, melhorias são requeridas. No entanto, a empresa proporciona a seus clientes a oportunidade de avaliar os serviços, disponibilizando formulários de pesquisas para medir a satisfação do cliente.
Comprometimento dos funcionários	4	Muitos funcionários estão comprometidos, mas é necessário continuar o trabalho de sensibilização dos demais.
Treinamentos contínuos dos funcionários	4	Necessidade de intensificação dos treinamentos para que a excelência seja alcançada.

Quadro 3: Dados quantitativos da empresa em estudo.

Fonte: próprio autor

8.2. Consultores

Os consultores da empresa em estudo fazem visitas periódicas ao empreendimento, a fim de revisar os processos e ministrar treinamentos operacionais especializados. Os três consultores responderam a um questionário específico, e os seguintes dados foram obtidos:

A manualização dos processos, a redução dos erros e reclamações por parte dos clientes, os treinamentos contínuos e padronizados para os colaboradores, bem como a melhoria contínua e a redução dos desperdícios são as principais vantagens que a certificação ISO 9001 pode trazer para uma empresa, na medida em que melhoram a fluência na comunicação e tratam as não conformidades de forma mais criteriosa.

Quanto às desvantagens, as respostas dos consultores não foram convergentes. Um consultor afirma que a administração por manuais pode levar a uma tomada de decisões excessivamente burocrática e que a organização precisa entender os documentos como facilitadores que traçam as diretrizes para o cumprimento de suas atividades e que, de forma alguma, a interpretação burocrática deve ser incentivada. Para outro consultor, o processo de preparação dos procedimentos, treinamentos de funcionários e auditorias internas demandam tempo e são caros. Esses custos impactam nos lucros, já que a eficácia do SGQ depende da manutenção e constante atualização dos procedimentos para garantir que eles estejam sempre alinhados à política da qualidade da empresa. De acordo com um terceiro consultor, a certificação ISO 9001 só apresenta desvantagens

para aquelas empresas que não estão comprometidas com a qualidade.

No que diz respeito ao avanço na padronização das atividades da empresa em estudo, desde o início de sua consultoria, os consultores concordaram que os procedimentos avançaram muito, atribuindo nota 5 na escala. Essa nota reflete o quanto uma administração, por um SGQ específico, pode conferir uma visão mais corporativa à empresa.

Os consultores também opinaram sobre o quanto a ISO 9001 pode ser entendida como um diferencial competitivo no mercado hoteleiro. A nota 4,33 se justifica na medida em que um SGQ pautado na ISO 9001 precisa ser uma consequência da utilização de ferramentas específicas do setor hoteleiro para que os processos sejam construídos de forma eficiente. Ainda de acordo com um consultor, o foco precisa ser: “Montar o melhor processo, para alcançar os melhores resultados e, em seguida, manualizá-los para serem multiplicados”. Para outra consultora, um SGQ remete a processos alinhados à estratégia da empresa e, conseqüentemente, à qualidade nos serviços. No Brasil, ainda existem poucos empreendimentos hoteleiros certificados, e uma certificação baseada em ciclos de qualidade pode melhorar a imagem da empresa no mercado, visto que mostra ao cliente um compromisso firmado, pelo empreendimento, com a qualidade de seus serviços. Entretanto, a consultoria alerta que, para determinar a ISO 9001 como diferencial competitivo, é preciso, antes, analisar o mercado no qual a empresa está inserida. No caso do hotel em estudo, o mercado do petróleo é muito forte na região e, extremamente sensível a certificações e creditações, por isso a ISO 9001 pode ser um grande diferencial na conquista de clientes corporativos.

Analisando os procedimentos documentados e a implementação dos processos, a preparação da empresa para a auditoria da certificação foi considerada com nota 3,33. Na opinião dos consultores, ainda falta sensibilizar os funcionários quanto à importância da qualidade e da absorção dos conceitos, de tal forma que consigam ser plenamente aplicados gerando os resultados condizentes com os objetivos da qualidade da empresa. Além disso, existe a necessidade de realização de auditorias internas, por área, para que os colaboradores, ao serem indagados, saibam responder com segurança sobre os procedimentos inerentes a sua área.

A experiência dos consultores confere-lhes conhecimento técnico e prático para avaliar a situação da empresa em estudo, mediante outros hotéis certificados. Na opinião dos consultores, o sucesso na certificação de empreendimentos hoteleiros se deve a vários aspectos e precisa ser encarado como consequência de um projeto maior de busca pela qualidade máxima. Entre eles, foram destacados:

- Entendimento, por parte dos funcionários e da alta direção, dos benefícios que a certificação pode trazer à empresa;
- Compromisso com a qualidade dos processos;
- Entendimento da missão, visão e valores da empresa e como essas diretrizes norteiam a organização para o alcance dos objetivos da

qualidade;

- Relação próxima e confiável com clientes e fornecedores;
- Acompanhamento contínuo dos resultados;
- Participação dos funcionários nos bons resultados alcançados.

Analisando um pouco mais a fundo a posição dos funcionários da empresa, a média de avaliação, quanto ao comprometimento com o SGQ e sensibilização acerca da importância da qualidade, foi de 3,33. Segundo os consultores, o hotel precisa treinar mais seus funcionários para que todos sigam os procedimentos documentados. Entretanto, ressaltam que esse é um desafio enfrentado por todas as empresas, umas em maior e outras em menor grau.

O requisito 5 da norma ABNT NBR ISO 9001:2008 trata do comprometimento da alta direção da empresa com o SGQ. Dessa forma, as consultoras avaliaram a participação da direção da empresa no atendimento a esse requisito. A opinião dos três convergiu e teve média 5, indicando ser notório o empenho da direção geral do empreendimento na busca pela melhoria contínua de seus serviços.

Os questionários contaram com perguntas quantitativas baseadas na escala de Likert e o quadro 4 resume os dados coletados no estudo.

ASPECTO	NÍVEL	DESCRIÇÃO
Evolução dos procedimentos do hotel desde o início da preparação para a ISO 9001:2008	5	Procedimentos de execução das atividades avançaram muito.
ISO 9001 como diferencial competitivo no mercado hoteleiro	4,33	Apesar de poucos hotéis possuírem a certificação e isso ser um grande diferencial, a ISO deve ser avaliada como consequência de um processo maior de reestruturação com foco na qualidade e analisada com base no mercado em que a empresa está inserida.
Preparação do hotel em estudo para a auditoria de certificação da ISO 9001:2008	3,33	As equipes precisam ser mais treinadas e entender a importância da qualidade no serviço que prestam. Além disso, auditorias internas, por área, precisam ser realizadas para que as não conformidades sejam identificadas e tratadas.
Comprometimento dos funcionários	3,33	Os funcionários precisam ser treinados para incorporarem a qualidade como aspecto essencial para o empreendimento e para manterem os registros que evidenciam o SGQ.
Comprometimento da alta direção	5	A alta direção está comprometida com a ISO 9001 e busca a melhoria contínua dos serviços do hotel.

Quadro 4: Dados quantitativos das consultorias.

Fonte: Próprio autor

8.3. *Hotel certificado*

A fim de coletar informações sobre casos de sucesso na implantação da ISO 9001 em empresas do ramo hoteleiro, foram aplicados questionários específicos aos representantes do setor de qualidade de cinco hotéis brasileiros. Entretanto, apenas o coordenador do Sistema da Qualidade de um hotel da cidade de São Paulo, certificado em 1996, respondeu.

Segundo o coordenador de qualidade, a empresa decidiu implantar a ISO 9001 para satisfazer plenamente seus clientes, por pretender gerenciar os riscos com objetividade e para determinar metas que possibilitem o alcance dos objetivos da qualidade. Segundo ele, ao implantar um SGQ, a empresa padroniza seus processos e promove melhorias nos serviços.

Com relação ao tempo gasto no processo de pré-certificação, o coordenador informou que o processo foi rápido e durou cerca de um ano. O curto prazo de implantação, segundo ele, foi possível, pois o hotel já havia implantado um processo de sensibilização para a qualidade em 1993; a ISO veio como consequência em 1995 e, em 1996, o SGQ foi certificado, garantindo ao empreendimento o posto de 1.º (primeiro) hotel da América Latina a possuir ISO 9001.

Para a implantação da ISO 9001, o coordenador afirma a necessidade de envolvimento de todos. De acordo com ele, sua empresa adotou a seguinte estratégia: Estiveram engajados diretamente no processo um coordenador de qualidade, o gerente geral e os supervisores de cada área, sendo a empresa assessorada por uma consultoria externa.

Sobre o processo de certificação, o coordenador informou que o hotel passou por duas auditorias internas para avaliar o sistema; posteriormente foi realizada uma pré-auditoria; as não conformidades encontradas foram tratadas e, logo em seguida, foi contratado um organismo certificador, tendo a auditoria sido realizada e o SGQ certificado.

Quanto ao aumento da eficácia dos processos, à medida que o SGQ é implantado, o coordenador avaliou a evolução com nota 4, afirmando que se não houver um processo de sensibilização de toda a empresa e comprometimento da alta direção, a certificação se torna praticamente impossível. Segundo ele, para se alcançar esses objetivos são necessários exemplos práticos por parte da alta direção. A gerência tem que ser a primeira a respeitar os procedimentos e a realizar reuniões constantes com as equipes.

Um ponto negativo levantado sobre a ISO 9001 por meio da pesquisa bibliográfica desse trabalho foi o de que a norma tem vertente voltada para a indústria, e que isso dificultaria a certificação de empresas prestadoras de serviço, como é o caso dos hotéis. De acordo com o coordenador do hotel certificado, tal impeditivo se justificava no passado, pois foi com o setor industrial que a norma surgiu. Entretanto, com a evolução da norma, pode-se afirmar que hoje qualquer empresa pode certificar seu SGQ, haja vista os exemplos de empresas como bancas de jornais, açougues e até cemitérios.

As vantagens trazidas pela qualidade foram amplamente destacadas pelo

coordenador. Segundo ele, sua empresa ganhou muito a partir da:

- Manualização dos processos;
- Melhoria da imagem no mercado;
- Redução de erros e reclamações por parte de clientes;
- Treinamentos contínuos e padronizados para os colaboradores;
- Introdução da cultura da melhoria contínua e redução de desperdícios.

Com relação às desvantagens que a ISO 9001 pode trazer, o coordenador alertou que toda a equipe precisa ficar atenta para não burocratizar os processos, ou seja, os processos precisam ser padronizados, mas é preciso haver certa flexibilidade para atender a situações adversas. Somado a isso, é importante definir responsabilidades e autoridades sobre decisões que fujam ao escopo determinado.

A redução drástica das reclamações de clientes com a implementação da ISO 9001 foi caracterizada com nota 4. Segundo o coordenador, as reclamações são reduzidas, mas não tão drasticamente quanto se pensa. É importante ter o controle das reclamações e tratá-las como oportunidades de melhorias, já que elas ajudam a identificar as causas reais que facilitam a eliminação dos problemas.

A possibilidade de flexibilização na adoção de padrões específicos para a implantação do SGQ e consequente certificação foi considerada como de grau 5. O coordenador afirma que a ISO 9001 não diz “como”, ou seja, o modo como a empresa deve cumprir os requisitos, mas apenas determina “o que” a empresa que deseja ser certificada deve fazer.

A respeito do processo de auditoria, o coordenador afirmou que tanto a auditoria de certificação quanto a de manutenção do sistema são igualmente criteriosas. Entretanto, a auditoria de certificação audita todos os requisitos normativos de uma única vez, enquanto a de manutenção é desdobrada e realizada de forma a auditar um requisito por vez, tendo que ter ao final auditado todos eles.

Sobre o quanto ele avalia a importância do comprometimento dos funcionários com o sistema e da sensibilização acerca da qualidade, o coordenador avaliou sua empresa com nota 5, pois, segundo ele, sem o comprometimento das equipes, o sistema não se sustenta por muito tempo, lembrando ainda que seu hotel já é certificado há 18 anos.

Com relação ao comprometimento da alta direção com a ISO 9001, o coordenador avaliou como grau 5. De acordo com ele, a adoção de um SGQ pautado na ISO 9001 precisa ser uma decisão estratégica e sustentada sobretudo pelas ações da alta direção.

A importância em atender plenamente aos requisitos dos clientes torna a detecção e tratamento das não conformidades algo muito importante para a manutenção do sistema. De acordo com o coordenador, a resolução das não conformidades é avaliada com nota 5, pois todas as não conformidades identificadas são tratadas a fim de se eliminar a causa raiz do problema e entregar um serviço com máxima qualidade aos clientes.

O questionário contou com perguntas quantitativas baseadas na escala de Likert, e o quadro 5 resume os dados coletados no estudo.

ASPECTO	NÍVEL	DESCRIÇÃO
Avanço na eficácia dos processos mediante implantação da certificação	4	A ISO 9000 precisa ser consequência de uma ação maior em prol da qualidade.
ISO 9000 como norma voltada para a indústria	1	No passado essa vertente de indústria poderia dificultar a implementação em empresas de serviços, mas as versões atuais da ISO são aplicáveis a qualquer empresa.
ISO 9000 proporciona redução drástica das reclamações de clientes	4	O número de reclamações reduz, mas é preciso ter um controle específico e tratá-las como oportunidades de melhoria.
Comprometimento dos funcionários	5	Se os funcionários não estiverem comprometidos, o sistema não se mantém eficaz por muito tempo.
Comprometimento da alta direção	5	A alta direção está comprometida com a ISO 9001 na medida em que trabalha servindo de exemplo para os demais níveis.

Quadro 5: Dados quantitativos do hotel certificado.

Fonte: Próprio autor

8.4 Pesquisas de satisfação dos hóspedes

8.4.1 Definição do erro máximo e cálculo da amostra ideal

De acordo com Gil (1988) as pesquisas de opinião confiáveis trabalham, usualmente, com estimativas de erro de até 5%. No período delimitado, o hotel em estudo contou com a presença de 26.546 hóspedes. Sendo assim, ao se realizar a análise estatística dos dados pode-se constatar que uma amostra ideal, que é aquela que possibilita $\alpha=5\%$, seria atingida com 379 pesquisas respondidas.

O número de pesquisas respondidas no período foi de 383, o que corresponde a 1,44% do total de hóspedes no hotel no mesmo período. Os resultados obtidos nessas pesquisas respondidas equivalem a um erro padrão de 4,97%.

8.4.2 Análise dos resultados

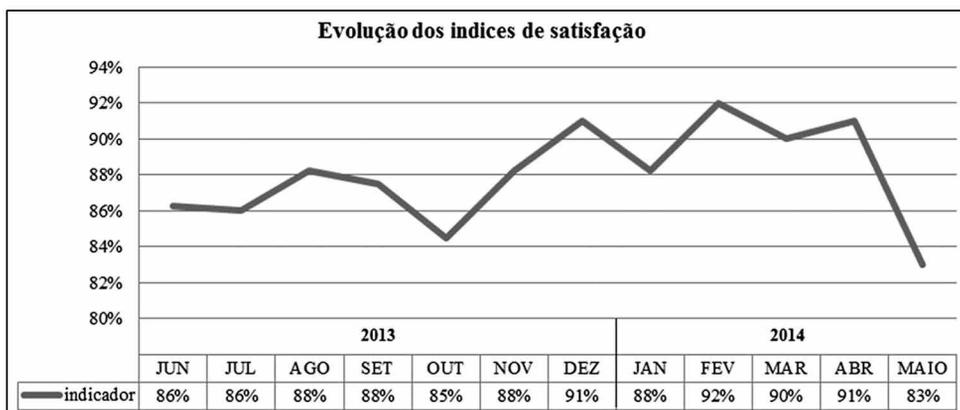
De acordo com dados fornecidos pelo hotel em estudo, de junho de 2013 a Maio de 2014, 383 hóspedes preencheram a pesquisa de satisfação disponível nos respectivos apartamentos. Os resultados, quanto aos índices de satisfação, estão expressos na tabela 1.

Tabela 1: Resultados das pesquisas de satisfação

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES				
ANO	MÊS	N.º DE HOSPEDES	N.º DE PESQUISAS	GRAU DE SATISFAÇÃO
2013	Junho	2194	32	86%
	Julho	2070	28	86%
	Agosto	2289	38	88%
	Setembro	2140	15	88%
	Outubro	2194	27	85%
	Novembro	1910	37	88%
	Dezembro	2154	38	91%
2014	Janeiro	2324	28	88%
	Fevereiro	2267	27	92%
	Março	2556	29	90%
	Abril	2035	33	91%
	Maior	2413	51	83%
TOTAL		26546	383	88%

Fonte: Próprio autor

Com a análise foi possível determinar que de 24.556 pessoas hospedadas no período, 383 preencheram a pesquisa e que o índice de satisfação dos hóspedes nos meses em estudos alcançou uma média de 88%. Tais resultados estão expressos na figura 3.

**Figura 3: Evolução dos índices de satisfação dos clientes do hotel em estudo.**

Fonte: próprio autor

Analisando a evolução dos índices de satisfação expressos na figura 3, pode-se perceber que a linha não apresenta um caráter linear, seja de crescimento ou decréscimo, durante o período analisado. Dessa forma, não se pode afirmar que o processo de implantação de um SGQ esteja resultando em um aumento considerável nos níveis de satisfação dos clientes da empresa estudada e que, por conseguinte, as reclamações por parte dos hóspedes não apresentam queda significativa no período estudado.

8.5. Síntese dos resultados

Esta pesquisa pretendeu analisar a questão da certificação NBR ISO 9001:2008 sob alguns aspectos importantes. A partir dos dados quantitativos apurados com base em uma escala de Likert (1932), onde 1 significa muito ruim e 5 muito bom, podem ser feitas algumas comparações que visam sintetizar os dados levantados e propiciar considerações mais assertivas sobre o estudo. O quadro 6 apresenta a síntese dos resultados.

ASPECTO	HOTEL EM ESTUDO	HOTEL CERTIFICADO
Avanço na eficiência dos processos da empresa	5	4
Redução drástica nas reclamações de clientes	4	4
Comprometimento dos colaboradores com a qualidade	3,33	5
Comprometimento da alta direção com a qualidade	5	5
Dificuldade de implementação da ISO 9001 em empresas do setor de serviços	4	1

Quadro 6: Comparativo dos dados quantitativos

Fonte: Próprio autor

Analisando o quadro 6 pode-se concluir que, na comparação entre o hotel de rede certificado e o hotel independente em estudo, alguns aspectos convergem:

- Melhoria da eficiência dos processos

Esse aspecto converge, pois a administração por processos faz com que as atividades sejam otimizadas reduzindo custos e tempo de execução e aumentando a qualidade. Destaque positivo, nesse sentido, até mesmo para o hotel de rede, no qual há um modelo de gestão desenvolvido pela marca e, mesmo assim, a ISO tem contribuído para a melhoria da eficiência.

- Redução das reclamações de hóspedes

Ao analisar as informações do hotel certificado e levando em consideração a análise dos indicadores do hotel em estudo, percebe-se que não há forte correlação entre a evolução de um SGQ e a redução das reclamações por parte dos clientes. Assim, as reclamações sempre existirão, o que muda é a forma como essas são gerenciadas, tendo como foco principal a eliminação da causa-raiz desses problemas.

- Compromisso da alta direção

Esse é um item essencial ao processo de certificação. Tanto que é considerado um requisito da norma NBR ISO 9001:2008 (item 5.1) e afirma que a alta direção deve fornecer evidências de seu comprometimento com a implementação e com as ações de melhoria contínua que sustentem o SGQ.

Entretanto, outros aspectos divergem nessa análise:

- Comprometimento dos colaboradores

Não há homogeneidade nos resultados apresentados quando se leva em conta o

compromisso que os colaboradores de cada empresa assumem com relação à gestão da qualidade. Na empresa em estudo, o sistema vem sendo desenvolvido, mas a certificação ainda não foi alcançada. Sendo assim, o gestor da empresa acredita que, em parte, isso se deve à falta de sensibilização dos colaboradores. Esse é um fato interessante, tendo em vista que o SGQ é formulado pela alta direção, mas é executado pelo nível operacional. Já no hotel certificado, o comprometimento foi avaliado em seu grau máximo, resultado de uma certificação ocorrida há mais de 10 anos e por conta de um trabalho muito mais amplo que alicerçou a criação de uma verdadeira cultura da qualidade.

- Dificuldade de implantação

Por conta do desenvolvimento de outras ferramentas de qualidade antes do planejamento do SGQ, o hotel certificado teve mais facilidade no processo de certificação, tendo em vista que a normatização foi entendida como consequência de um grande trabalho desenvolvido no sentido de redução de custos, otimização das atividades, treinamento de colaboradores, apoio direto de consultorias capacitadas e estabelecimento de metas de qualidade. Para o hotel em estudo, o processo está sendo mais difícil, pois a empresa é de pequeno porte e sofre com a falta de alicerces que sustentem a plena execução do SGQ e consequente certificação.

Os dados qualitativos levantados pela pesquisa são apresentados no quadro 7, a fim de que seja feita uma apresentação sintética dos resultados.

ASPECTO	HOTEL EM ESTUDO	CONSULTORES	HOTEL CERTIFICADO
Motivo para implementação da ISO 9001	Por pretender satisfazer plenamente seus clientes	Capacitação dos colaboradores	Satisfazer plenamente seus clientes; Gerenciar riscos; Estabelecer metas.
Vantagens da certificação	Geração de cultura da qualidade	Redução de reclamações de clientes; Treinamentos contínuos e padronizados e Redução de desperdícios	Definição de metas; Tratamento das não conformidades; Treinamentos contínuos e Melhora da imagem da empresa no mercado.
Barreiras à certificação	Dificuldade de interpretação dos requisitos da norma; Dificuldade de sensibilização dos colaboradores.	Administração por manuais pode levar à burocratização excessiva; O processo de certificação é caro.	Administração de processos por meio de manuais pode levar a um excesso de burocracia.
Redução de reclamações de hóspedes	Os dados coletados por pesquisas de satisfação mostram que não há relação concreta.	Normalmente não há relação concreta de queda nas reclamações.	Há queda nas reclamações, mas não há relação de forte queda.
Processo de Certificação	Resulta da organização da empresa	Consequência de um processo mais amplo baseado em ferramentas de qualidade	Consequência de um processo mais amplo baseado em ferramentas de qualidade

Quadro 7: Comparativo dos dados qualitativos

Fonte: Próprio autor

Com base nos dados apresentados pelo quadro 7, podem ser feitos alguns comentários:

O objetivo para a implantação da norma ISO 9001 apresentado pelo hotel em estudo e pelo hotel certificado convergem para a importância de se atender às necessidades dos clientes. Entretanto, para o hotel certificado, o estabelecimento e o acompanhamento de metas também são itens importantes. Esse ponto de vista decorre do modelo de gestão objetivo e estruturado praticado por hotéis que representam uma rede.

A definição de objetivos bem estruturados para a implementação do SGQ faz com que o hotel certificado obtenha vantagens mais assertivas como o tratamento completo dado à não conformidade e aos benefícios ligados à melhoria da imagem da empresa no mercado. Os consultores corroboram essa conclusão apontando a redução de desperdícios como vantagem. Para o hotel em estudo, a única vantagem que se percebe é a inserção de uma cultura que valoriza a qualidade dos serviços, mas com resultados insipientes.

Como tratado nesta pesquisa, algumas barreiras podem dificultar a certificação das empresas. Essa realidade é mais forte no hotel em estudo. Soma-se ao fato da dificuldade de sensibilização dos colaboradores, a questão das limitações gerenciais de desenvolvimento e implementação do SGQ.

Os resultados apontados com relação à queda nas reclamações dos hóspedes ao passo que o SGQ se desenvolve convergem para a conclusão de que as reclamações dos clientes não caem drasticamente. Entretanto, nota-se que a estruturação da gestão voltada para a qualidade abre canais de comunicação para receber essas reclamações e as trata de forma a identificar as não conformidades que geram os problemas.

Por fim, ao se investigar os processos de certificação, chega-se a uma questão central. A certificação NBR ISO 9001:2008 é entendida, por parte da empresa certificada e dos consultores, como consequência de um processo amplo de organização da empresa com base em ferramentas de qualidade específicas que garantirão a essas organizações uma visão global e estruturada do negócio. Para o hotel em estudo, contudo, a certificação está sendo entendida como uma forma de organizar a empresa. Essa decisão torna o processo longo e penoso para todos que dele participam, tendo em vista que planejar, executar, checar e agir toda a complexidade de um sistema ao mesmo tempo em que ele é desenvolvido supera, em muito, a capacidade de gerenciamento da organização.

9 Conclusões

O objetivo do trabalho foi explorar o período de implantação de normatização em um hotel de pequeno porte, a fim de se estabelecerem os impactos causados pelas barreiras à certificação relatadas na pesquisa bibliográfica e, analisando os dados obtidos, pode-se concluir que o processo de implantação da norma ISO 9001 pode enfrentar

sérias barreiras, sobretudo em hotéis independentes de pequeno porte, visto que esses empreendimentos apresentam restrições orçamentárias e mão de obra pouco capacitada.

A falta de comprometimento dos funcionários com a questão da qualidade e a resistência dos mesmos frente às mudanças necessárias para a implementação do SGQ foram as principais barreiras à certificação ISO 9001:2008 encontradas nesta pesquisa.

A necessidade de satisfazer plenamente seus clientes é um dos benefícios mais procurados pelas empresas que decidem implantar a ISO 9001. Entretanto, a presente pesquisa obteve como um de seus resultados uma inconsistência ao se estabelecer uma correlação entre aumento da satisfação dos clientes e a implantação do SGQ pautado na ISO 9001. Tal afirmativa se sustenta, levando-se em consideração que o índice de satisfação dos clientes do hotel em estudo não apresenta um crescimento linear durante o período estudado, tendo em vista que a empresa está passando pelo processo de implantação da norma.

As pesquisas de satisfação realizadas pelo hotel são contínuas e fazem parte dos indicadores da qualidade do empreendimento. Entretanto, o questionário poderia ser atualizado para garantir maior efetividade dos resultados. Os hóspedes classificam os aspectos com relação ao grau de importância e grau de satisfação utilizando uma escala de 1 a 4, quando o ideal seria usarem uma escala de Likert (1932), com a qual pudessem dispor de uma graduação de 1 a 5 para sua avaliação, além de uma abstenção. Dessa forma os resultados seriam mais criteriosos, na medida em que seria garantida ao hóspede a possibilidade de transitar por duas respostas negativas, uma imparcial e duas positivas.

Diante dos dados obtidos com consultorias e corroborados pelo caso de sucesso fornecido pelas informações do hotel certificado, a ISO 9001 deve ser entendida como resultado de um processo de qualidade muito maior. A empresa que deseja elevar a qualidade de seus produtos ou serviços precisa dispor de ferramentas específicas de qualidade para reorganizar seus procedimentos, treinar seus funcionários, atualizar sua estrutura física e contar com uma alta direção muito envolvida. Dessa forma, preparar a empresa para a implantação da ISO 9001 e posterior certificação fica muito mais simples, barato, rápido e os resultados se tornam muito mais sólidos, visto que a cultura da qualidade é incorporada por todos os níveis da organização.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 9000*: sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulários. Rio de Janeiro, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 9001*: sistemas de gestão da qualidade: requisitos. Rio de Janeiro, 2008.

ACADEMIA platônica. Disponível em: <<http://academiaplatonica.com.br/2012/>

gestao/nbr-iso-90002005-3-2-7-alta-direcao-top-management-sistema-de-gestao-da-qualidade-fundamentos-e-vocabulario/>. Acesso em: 23 set. 2013.

ALMEIDA, H. S. TOLEDO, J. C. Qualidade total do produto. *Revista Produção*, Rio de Janeiro, 1991. Disponível em: <<http://www.revistaproducao.net/arquivos/websites/32/v02n1a02.pdf>> Acesso em: 10 ago. 2012.

ANDRADE, Cristiana Rennó D'Oliveira; MARTINS, Roberto Antônio. Análise das barreiras para obtenção e manutenção do certificado ISO 9001: estudo de caso múltiplo. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16. 2010. Gestão de Projetos e Engenharia de Produção. Bauru, SP, 2010. p. 4 - 6.

ANDRADE, V. J. *Turismo: fundamentos e dimensões*. 8. ed. São Paulo: Ática, 1999.

ANHOLON, Rosley. *Método de implantação de práticas de gestão da qualidade para microempresas*. 2006. Tese (Doutorado)–Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000380584>>. Acesso em: 25 jun. 2013.

ARAÚJO, Luis Cesar Gonçalves de. *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional*: São Paulo: Atlas, 2003, 311 p.

BOONE, Louis; KURTZ, David. *Marketing contemporâneo*. 8. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 1998. 564 p.

CALDAS, Livia Dutra. *Hotelaria em Brasília*. 2004. 67 f. Monografia (Especilaização em Hospitalidade)–Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

CARPINETTI, L. C. R.; MIGUEL, P. L. A. C.; GEROLAMO, M. C. *Gestão da Qualidade ISO 9001: 2008: princípios e requisitos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CARPINETTI, Luiz C. R.; MIGUEL, Paulo A. C.; GEROLAMO, Mateus C. *Gestão da Qualidade ISO 9001: 2008: princípios e requisitos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CROSBY, P. A gestão pela qualidade. *Banas Qualidade*, v. 8, n. 70, p. 98, mar. 1998.

FEIGENBAUM, Armand V. *Controle da qualidade total*. São Paulo: Makron Books, 1994. Volume 1.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FUTRELL, Charles M. Vendas. *Fundamentos e novas práticas de gestão*. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GODOY, L. D. et al. Avaliação do grau de contribuição das normas de garantia da qualidade ISO-9000 no desempenho de empresas certificadas. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 2, n. 1, p. 41-58, jan./abr. 2009. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs2.2.2/index.php/reaufsm/issue/view/61>>. Acesso em: 12 ago. 2013.

INMETRO. *Certificações válidas*. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/gestao9000/Rel_Certificados_Validos.asp?Chamador=INMETROCB25&tipo=INMETROEXT>. Acesso em: 13 jun. 2013.

ISHIKAWA, Kaoru. *Controle de Qualidade Total: à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

ISO survey: database: 2012. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=BR#countrypick>>. Acesso em: 17 set. 2013.

ISO survey: 2012. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm>>. Acesso: 11 nov. 13.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Pearson Education, 2000.

LAGROSEN, S.; LAGROSEN, Y. Quality configurations: a contingency approach to quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 20, n. 7, p. 759-773, 2003.

NADAE, J.; OLIVEIRA, J. A.; OLIVEIRA, O. J. Um estudo sobre a adoção dos programas e ferramentas da qualidade em empresas com certificação ISO 9001: estudos de casos múltiplos. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16., Bauru, SP. *Anais...* Bauru, SP, 2009.

SAMPAIO, P; SARAIVA, P; RODRIGUES, A. G. ISO 9001 Certification Research: questions, answers and approaches. *Journal of Quality & Reliability Management*, v. 26, n.1, p. 38-58, 2009.

SECRETARIA DE TURISMO DE CAMPOS DOS GOYTACAZES. Disponível em: <<http://camposturismo.com.br>>. Acesso em: 30 ago. 2013.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação*. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Paula Maines da; SILVA, Luciana Maines da. Estratégia de CRM para hotelaria. *Observatório de Inovação do Turismo: revista acadêmica*, Porto Alegre, p. 1-19, jun. 2008.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da Produção*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOLON, Ana Paula Garcia; TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. Meios de hospedagem: panorama histórico da hotelaria brasileira: dos primórdios até os dias atuais. In: TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. *Viagem na memória: guia histórico das viagens e do turismo no Brasil*. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Editora SENAC, 2002.

TERLAAK, A.; KING, A. A. The effect of certification with the ISO 9000 quality management standard: a signaling approach. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v. 60, n. 4, p. 579-602, 2006.

TRAVELERS' choice hotels: 2013. Disponível em: <<http://www.tripadvisor.com.br/TravelersChoice-Hotels>>. Acesso em: 20 Nov. 2013.

VALLS, V. M. O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação. *Ciência da Informação*, v. 33, n. 2, p. 172-178, ago. 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652004000200018>>. Acesso em: 12 ago. 2012.

VERAS, Carlos Magno dos Anjos. Gestão da qualidade. Disponível em: <http://www.ifma.edu.br/proen/arquivos/artigos.php/gestao_da_qualidade.pdf>. Acesso em: 13 set. 2013.

Artigo recebido em: 23 out. 2014
Aceito para publicação em: 24 ago. 2015