

1. Faça uma análise, individual do caso considerando as questões abaixo.
2. Discuta com seu grupo.
3. O trabalho do grupo deverá ser colocado no Fórum "Hotel Penang" pelo líder do grupo.

- a) Explique como a localização do Hotel Penang Mutiara contribui para a competitividade do negócio.
- b) Identifique o que você pensa que podem ser os objetivos ganhadores de clientes, qualificadores e menos importantes para o Hotel Penang Mutiara. Discuta como o Hotel pode mudar sua operação, focalizando os objetivos mais importantes para ter vantagem no mercado.
- c) Descreva, para o Hotel Penang Mutiara, como o custo de produção pode ser afetado pela mudança dos níveis de desempenho da qualidade, rapidez, confiabilidade e flexibilidade.

- 2) O caso descreve como qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo afetam os hóspedes do hotel. Explique como cada um desses objetivos de desempenho pode trazer benefícios internos.

### **Objetivos de Desempenho no PENANG MUTIARA**

Há muitos hotéis de luxo na região do Sudeste Asiático, mas poucos podem ser comparados ao *Penang Mutiara*, hotel de alto nível, com 440 apartamentos, situado na viçosa costa oceânica verde da Malásia, diante da Índia. Propriedade da Pernas da Malásia e administrado pela *Singapore Mandarin International Hotels*, seu gerente geral é *Wernie Eisen*, hoteleiro suíço que já administrou hotéis de luxo por todo o mundo.

Ele não tem qualquer ilusão sobre a importância de dirigir uma operação eficiente.

*"Administrar um hotel deste tamanho é uma tarefa bastante complicada"*, ele afirma: *"Nossos consumidores têm todo o direito de exigir. Esperam serviço de primeira classe e isso é o que devemos oferecer-lhes. Se tivemos qualquer problema para administrar esta operação, o consumidor percebe imediatamente, e esse é o maior incentivo para desempenharmos seriamente as operações"*.

*A qualidade de nosso serviço deve ser impecável. Primeiramente, isso significa lidar com o básico. Por exemplo, nossos funcionários devem sempre ser corteses e simpáticos com nossos hóspedes. Sem dúvida, devem ter conhecimento para estar em condições de responder a todas as perguntas dos mesmos. O prédio e os equipamentos, de fato, todo o hardware da operação devem apoiar a atmosfera de luxo que criamos no hotel. O estilo do design e os materiais de alta classe não*

*apenas criam a impressão correta mas, quando os escolhemos*

*cuidadosamente, são também duráveis, mantendo o hotel conservado com o passar dos anos. O mais importante de tudo é que qualidade significa antecipar as necessidades de nossos hóspedes, pensar à frente para identificar o que encantará ou irritará o hóspede.*"

O hotel tenta antecipar as necessidades dos hóspedes de várias maneiras. Por exemplo, se eles já estiveram no hotel antes, o funcionário evita pedir as informações que já receberam na visita anterior. Os funcionários da recepção, simplesmente, checam se os clientes já se hospedaram antes, complementam as informações e os encaminham a seus apartamentos, sem demoras irritantes. Qualidade do serviço também significa ajudar os hóspedes a resolverem problemas particulares. Por exemplo, se a linha aérea extraviar a bagagem de um deles, este chegará ao hotel comprehensivelmente irritado.

*"O fato de não sermos os causadores da irritação não é realmente o problema. É nosso trabalho fazê-los se sentirem melhor".*

Rapidez em termos de resposta rápida às exigências dos consumidores, é algo também importante.

*"Um hóspede não deve ficar esperando. Se tem um pedido a fazer, vai fazer agora e ser atendido agora. Nem sempre isso é fácil, mas fazemos o máximo. Por exemplo, se todos os hóspedes do hotel, à noite, decidirem chamar o serviço de quarto e pedirem uma refeição, em vez de se dirigirem aos restaurantes, obviamente, nosso departamento de serviços ficaria sobrecarregado e os consumidores teriam de esperar muito até os pedidos chegarem aos seus quartos. Tratamos esse problema observando atentamente a evolução da demanda por serviço de quarto. Quando constatamos que o nível de resposta está ficando demorado, convocamos os funcionários dos restaurantes do hotel. Sem dúvida, para fazer isso, temos de estar seguros de que eles são multi-habilidos. De fato, temos uma política de assegurar que os funcionários dos restaurantes possam sempre exercer mais de uma tarefa. É esse o tipo de flexibilidade que nos permite manter resposta rápida aos consumidores."*

Da mesma forma, Wernie considera a confiabilidade um princípio fundamental de um hotel bem administrado.

*"Devemos sempre manter nossas promessas. Por exemplo, os apartamentos devem ser preparados em tempo e a conta deve estar no momento de saída do hóspede. Ele espera um serviço confiável e algo inferior a isso torna-se causa legítima de insatisfação."*

Entretanto, é em grandes ocasiões que a confiabilidade é particularmente importante no hotel. Por exemplo, na realização de um banquete, tudo deve estar preparado. As bebidas, os alimentos e o entretenimento precisam estar disponíveis exatamente como planejados. Qualquer desvio do plano será logo percebido pelos convidados.

*"O negócio é planejar os detalhes e prever o que pode dar errado", afirma Wernie. "Uma vez feito o planejamento, podemos antecipar possíveis problemas e planejar melhor como evitá-los, ou, ainda melhor, evitar que ocorram".*

Flexibilidade significam várias coisas para o hotel. Primeiramente, significa que os funcionários devem estar preparados para atender as solicitações dos hóspedes.

*"Não gostamos de dizer NÃO", diz Wernie. "Por exemplo, se um hóspede solicita queijo Camembert e não temos em estoque, pedimos a um funcionário para ir até o supermercado para comprá-lo. Se apesar de nosso esforço ele não for encontrado, negociamos com o hóspede uma solução alternativa. Isso tem um efeito importante – ajuda a manter a motivação de nossos funcionários. Somos constantemente solicitados a fazer o praticamente impossível – todavia, fazemos e eles acham isso importante. Todos gostamos de nos sentir parte de uma organização que é capaz de fazer o mais difícil, se não, o impossível."*

Flexibilidade no hotel também significa a habilidade de enfrentar flutuações sazonais de demanda. Parcialmente, conseguem isso contratando funcionários em tempo parcial. Isso não chega a ser problema quando se trata de tarefas de retaguarda. Por exemplo, na lavanderia, é relativamente fácil contratar pessoas nos períodos de pico. Entretanto, é problema quando se trata de funcionários que têm contato direto com o consumidor.

*"Não podemos esperar que os funcionários temporários tenham o mesmo preparo dos efetivos para trabalhar diretamente com o cliente. Nossa solução para isso é manter os funcionários extras na retaguarda, deixando os efetivos e bem treinados em contato com o cliente. Por exemplo, um garçom que normalmente recebe os pedidos, serve as refeições e retira os pratos sujos limitaria suas atividades a receber os pedidos e a servir as refeições. A parte menos qualificada do trabalho, que é retirar os pratos sujos, pode ser transferida a funcionários temporários."*

No que diz respeito a custos, em torno de 60% do custo operacional do hotel é representado por alimentos e bebidas. Assim, a forma mais óbvia de manter os custos baixos é evitar o desperdício de alimentos. O custo de energia representa 6% do total e é fonte potencial de economia. Entretanto, embora as economias de custos sejam bem-vindas, o hotel é sempre cuidadoso em não comprometer a qualidade de seus serviços para reduzir custos. A visão de Wernie é bastante clara.

*"É o serviço impecável que nos dá vantagem competitiva, não preço. Bom serviço significa que nossos hóspedes voltarão. À vezes, metade de nossos hóspedes são pessoas que já estiveram no hotel antes. Quanto mais hóspedes recebemos, maior utilização de nossos*

*apartamentos e restaurantes, e é isso que realmente mantém o custo por hóspede baixo e a rentabilidade razoável. Assim, no final, fechamos o círculo: é a qualidade de nossos serviços que mantém nossos volumes altos e nossos custos baixos.*"