

# **MINIMIZAÇÃO DE CUSTOS POR MEIO DE OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS DE UM HOTEL FAZENDA<sup>1</sup>**

André Felipe Kato Carneiro e Silva – andre.kato7@gmail.com

Arthur Ramos Arrais – arthur.arrais@hotmail.com

Mario Sérgio Correa dos Santos (Orientador) – mario.santos@mackenzie.br

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como foco o estudo da viabilidade da redução de custos de um hotel fazenda por meio do mapeamento, análise e otimização de seus principais processos. Inserido em uma era com mudanças significativas dos hábitos de consumo e a diversificação da concorrência, a pressão de custos leva o hotel à perseguição da otimização de sua operação. Para suportar as análises foi levantado um referencial teórico que buscou a multidisciplinaridade, com abordagens de autores dos ramos de hotelaria, processos, custos e finanças. A fim de identificar a situação atual do estabelecimento, foram realizadas visitas a campo em diversas áreas. Isto posto, construiu-se uma metodologia capaz de guiar o tomador de decisão aos direcionadores das atividades mais onerosas. Verifica-se que existe a possibilidade de ganho financeiro através do redesenho de processos.

Palavras-chave: Hotel. Custos. Processos. Finanças.

## **COST MINIMIZATION DUE PROCESS OPTIMIZATION IN A COUNTRIFIED HOTEL**

### **ABSTRACT**

Inserted in an era moved by significant changes in the consumer habits and the diversification of competition, the pressure to reduce costs drives business to chase operation optimization. The following academic study is focused on the feasibility review of reducing costs in a countrified hotel by mapping, analysing and optimizing its key processes. In order to support the parsing a theoretical framework was developed seeking multidisciplinary due to approaches of authors specialized in processes, costs, finance and hotel. For the purpose of identifying the current situation of the establishment, field trips were made in many areas. Therefore, a methodology capable of guiding the decision maker to the most onerous tasks was built. Hence, it was verified that the possibility of a financial gain due to the makeover of processes exists.

Palavras-chave: Hotel. Costs. Processes. Finance.

---

<sup>1</sup> Artigo do Trabalho de Conclusão de Curso, Graduação em Engenharia de Produção, EE, UPM, São Paulo, 2019.

## 1 INTRODUÇÃO

A demanda por ganho de velocidade e dinamismo nos processos operacionais e de tomada de decisão nas empresas vem se tornando cada vez mais importante. Consequência do atual contexto de abundância de dados que podem ser gerados e de diversos meios de comunicação instantânea, proporcionados pelo avanço exponencial da tecnologia digital, a busca das organizações pela eficiência na gestão de processos é incessante (MARTINS; LAUGENI, 2015).

Localizado na região de Monte Verde, um subdistrito de Camanducaia no sul do estado de Minas Gerais, o Hotel Cabeça de Boi tem como foco famílias com crianças. Conforme explica o dono do empreendimento, a cidade de Monte Verde durante muito tempo foi o ponto turístico apenas para casais e, devido ao tamanho de área disponível no hotel, vislumbrou a possibilidade de unir o romantismo dos cônjuges com as atividades dos filhos.

Conforme afirma Porter (1999), os custos da mão-de-obra, as taxas de juros, as taxas de câmbio e as economias de escala são os determinantes mais poderosos para competitividade. Nesse contexto, podemos afirmar que o controle de custos e desperdícios para um hotel se faz necessário para manutenção do negócio.

Os processos e controles são muito deficitários e não tem uma estrutura declarada e bem delineada. Apesar da maioria dos empresários conhecerem a importância de aplicarem ferramentas gerenciais em seu negócio, nem todos os gestores o fazem. A falta de um profissional capacitado, terceirizado, interno ou até mesmo de maior conhecimento específico dos sócios pode ser principal motivo disso.

Segundo o supradito, para que a companhia prossiga prosperando, e não perca seu market share para os outros 203 hotéis e pousadas da cidade, o viés de mapeamento e gestão de processos pode ser uma ferramenta que possibilite a minimização de custos e redução de desperdícios.

Ainda sob a luz da competitividade acirrada por clientes entre as organizações, é importante citar o papel que tem a inovação. Segundo Carreteiro (2009), nos encontramos na era da inovação e da gestão dos ativos inatingíveis – as empresas têm que fomentar um ambiente corporativo que promova compartilhamento rápido de conhecimento. O mesmo autor ainda cita a necessidade das organizações em identificar as oportunidades de inovação: dentre as técnicas utilizadas, destaca-se a análise de lacunas, necessidade das pessoas envolvidas e a imitação do que está dando certo. Nesse aspecto, podemos inferir que as possíveis melhorias advindas da possível alteração dos modelos processuais, seguem essas proposições de gestão estratégica, uma vez que buscam aprimorar a forma de construir, otimizar e gerir os processos das equipes.

Portanto, diante do supracitado, o artigo tem o objetivo de identificar e sugerir oportunidades de melhoria de processos de um hotel fazenda com foco em redução de custos.

O valor deste estudo transcende as questões financeiras que envolvem o possível aumento de rendimento alcançado pela adoção de novos processos. A diminuição de obstáculos para conclusão de tarefas e tomada de decisão, impulsionada pela simplificação do *modus operandi* atual, pode vir a culminar em melhora do nível de serviço, dado que a energia da equipe pode ser mais focada para o atendimento ao público do que para execução de tarefas de baixa relevância para o cliente.

Com processos mais eficientes, a organização consegue extrair maior desempenho de seus funcionários. Pode-se chegar a conclusão, após o redesenho dos processos, que há mais colaboradores do que o necessário. Nesse sentido, Frezatti (2017) afirma que o planejamento estratégico depende tanto dos planos financeiros como do plano de recursos humanos – e que há economia de dinheiro quando se tem as equipes estruturadas adequadamente.

No âmbito acadêmico, este trabalho também mostra seu valor. Apesar de diversos autores abordarem o tema de redesenho de processos e outros tantos dissertarem sobre redução de custos e eficiência operacional, é raro encontrar uma análise que seja exclusiva e profunda sobre o impacto que a mudança de processos traz para um hotel fazenda de administração familiar localizado em região turística brasileira. A busca por tais informações foi realizada nas bases de dados ProQuest e SciELO, como as palavras “administração hotel”, “redução custo hotel”, “eficiência hotel”, “hotel”, “hotel fazenda”, “processos hotel”. As pesquisas e livros que relacionam processos versus redução de custos concentram seus esforços na análise do ambiente fabril, industrial e empresas de grande porte. Os livros foram pesquisados na biblioteca digital da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Na esfera social, o conteúdo a ser apresentado será de grande valor para a família proprietária uma vez que, caso tenha sua eficácia comprovada, trará ganhos monetários e também poderá culminar em reinvestimentos no negócio. Consequentemente alguns impactos poderão ser vistos no aspecto macroeconômico da região, dado que a melhora na competitividade atrairá mais visitantes ao local em questão, ocasionando uma ascensão na atividade econômica e proporcionando o crescimento de pequenos negócios ao redor do empreendimento.

Contudo, ao passo que os processos serão otimizados, pode-se ter redução no quadro de colaboradores, ocasionando prejuízos a economia local, uma vez que o funcionário demitido não poderá explorar a renda que obtinha outrora. Para mitigar esse efeito, caso seja necessário, será sugerido ao gestor do hotel que recomende esse indivíduo a outra instituição que necessite de mão de obra treinada.

Portanto, uma pesquisa focada nos processos de um hotel fazenda familiar viria para complementar os vários estudos aplicados de redução de custos dado pela simplificação de processos. Além disso, a economia financeira, caso seja gerada pela nova sistemática a ser implementada, poderia corroborar para reinvestimentos no negócio

## 2 MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa será de caráter quantitativa, uma vez que se busca mensurar o ganho de tempo e a economia financeira pela organização, caso existam, proporcionadas pelo estudo e implantação de possíveis mudanças nos processos existentes no hotel. A coleta de dados será estruturada, ou seja, além da observação do cotidiano também serão mapeados os processos chave, bem como os tempos padrão de cada um deles, com a finalidade de compará-los com os tempos e resultados obtidos ao final desta pesquisa, depois da implementação dos processos definidos. O trabalho ainda recomendará uma linha de ação final: a adoção definitiva de novos processos, caso consiga-se provar que eles trazem benefícios. As características deste estudo condizem com a pesquisa quantitativa, como afirma Malhotra (2012).

Para monitoramento do comportamento dos funcionários, o método de observação será naturalístico, ou seja, sem intervenção. Na primeira fase, antes da mudança da rotina de atividades já estabelecida, a observação de como se dá o trabalho dos funcionários analisados será passiva. O principal objetivo nessa parte é investigar como ocorre o comportamento das pessoas durante a execução das tarefas num ambiente natural para depois comparar com o cenário pós mudança de procedimentos para medir os ganhos que a nova metodologia trará, caso existam (SHAUGHNESSY et al., 2012).

As características desta pesquisa as caracterizam como um estudo de caso. Conforme afirma Miguel (2007), o presente trabalho tem como objetivo aprofundar o conhecimento sobre um problema não amplamente detalhado – busca, além de estimular a compreensão da questão problemas, sugerir hipóteses e propor a melhor solução. Em relação ao objetivo e grau de cristalização do problema, pode-se verificar que o estudo de caso é de natureza conclusiva. A relação de causa e efeito entre as variáveis será obtida – o alicerce será a comparação dos recursos dedicados antes e após a instauração das mudanças processuais propostas.

Um dos cuidados a serem tomados na execução de um estudo de caso é a necessidade de equilibrar a adaptabilidade e o rigor, mas não a ponto de ser rígido YIN (2015). Todas as mudanças devem ser documentadas, com a finalidade de evitar a perseguição de um novo estudo completamente diferente do original. Durante a coleta de dados, o mesmo autor ainda destaca a importância de se dominar os assuntos investigados, para que o pesquisador saiba identificar pequenos desvios e avaliar se ele é ou não aceitável. O autor em questão complementa que o pesquisador deve ser capaz de interpretar os dados que estão sendo coletados. Logo, faz-se necessária a primeira etapa do cronograma de atividades: desenvolvimento do referencial teórico.

É importante mencionar que, preferencialmente, um bom estudo de caso deve-se basear em diversas fontes de evidências. Elas podem ser obtidas por meio da utilização de diferentes técnicas, seja pela observação, seja pela documentação de processos e atingimentos e ainda por questionários

(MARTINS, 2008). Dada a intensidade de controle a ser exercida bem como a observação que se faz importante, esta pesquisa revela-se uma pesquisa de campo. Holística, visa esclarecer a decisão por se adotar ou não o sistema proposto, apoiando-se nos métodos explanados anteriormente.

Os principais dados que serão analisados são: desenho dos processos estabelecidos no hotel, custos inerentes de cada atividade e recursos empregados em cada etapa do dos procedimentos mapeados. Dados podem ser definidos como sendo fatos apresentados ao pesquisador a partir do ambiente de estudo (COOPER, Donald; SCHINDLER Pamela, 2016). O autor ainda afirma que dados são confiáveis quando podem ser verificados. Os números obtidos como por exemplo custos e recursos empregados, podem ser classificados como dados primários, uma vez que não terão grandes interpretações – são próximos à verdade absoluta. Os dados que tiverem pelo menos um nível de interpretação entre seu evento e seu registro serão classificados como dados secundários, ainda sob a perspectiva dos autores acima.

Como toda pesquisa, é essencial seguir os preceitos éticos. Seja por meio de relatórios enviados pela gerência do hotel, seja por meio de observação e interação com os funcionários do estabelecimento, deve-se ter o aval de todas as partes envolvidas para que a coleta de dados seja realizada. Todos os participantes devem ser informados sobre o objetivo da pesquisa, devem ser voluntários e de nenhuma forma podem ser prejudicados (BAPTISTA, Makilim Nunes; CAMPOS Dinael Corrêa de, 2016). O autor ainda afirma a necessidade cuidar para evitar respostas e comportamentos enviesados dos participantes, que podem forçar determinada situação ou rendimento além do comum por perceberem que estão sendo avaliados de alguma maneira.

A execução das tarefas se dará pela realização do cronograma apresentado na próxima sessão deste trabalho. Os processos serão observados in loco e assim mapeados – bem como os recursos empregados em cada procedimento. Para melhor entendimento, os processos listados serão agrupados em macro áreas de influência. Na sequência será elaborado um DRE gerencial com os custos para guiar as análises e priorizar os processos mais relevantes – os dados serão coletados com a gerência do hotel. Desta maneira, será possível alocar os custos por processo e quantificá-los – a priorização será dada pela aplicação de Pareto e curva ABC. Os processos chave serão revisitados e analisado em detalhe, viabilizando uma análise de otimização granular a nível de etapa de cada processo.

Por meio da aplicação das etapas anteriores, o tema será discutido com a gerência e orientador e o resultado será a proposição de uma nova estrutura processual, que tem por finalidade a otimização de recursos e consequentemente redução de custos.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica está dividida em três partes. O mapeamento de processos é importante ferramenta para identificar as oportunidades de otimização, que depois de quantificadas poderão permitir a economia de recursos, caso seja possível.

A análise de custos é um estudo fundamental para quantificar cada um dos processos mapeados. É um ponto chave para a avaliação da viabilidade de se propor um redesenho de processos, podendo justificar os ganhos financeiro caso existam.

O setor hoteleiro, terceiro tema abordado na revisão da literatura, contextualiza as análises feitas e permite o melhor entendimento sobre as características do mercado no qual a empresa se insere e também explica as principais métricas e indicadores pertinentes ao tipo de negócio.

#### 3.1 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O primeiro passo para começar a mapear os processos de uma empresa, é fundamental entender o perfil da companhia e a dimensão dos processos analisados. As quatro principais dimensões dessa análise, são: volume, variedade, variação da demanda e visibilidade (SLACK, Nigel; et al., 2018). Os quatro V's, como é chamada a teoria proposta pelos autores acima, atribui uma nota de zero a dez para cada uma das dimensões citadas, que são explicadas abaixo:

Classificação nos 4Vs Range de 0 a 10	Nota
Volume	5
Variedade	3
Variação da Demanda	10
Visibilidade	8

Quadro 1 – Classificação do Hotel nos 4Vs  
Fonte: Elaborado pelos autores (2019)



Figura 1 - Representação dos 4V's  
Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

	Explicação	Exemplo 1	Exemplo 2
<b>Volume</b>	Mesmo tendo o terceiro maior número de quartos dentre os hotéis avaliados, temos um fator de sazonalidade altíssimo que abaixa a ocupação média durante o ano. Desta forma, podemos afirmar que atendemos uma quantidade menor de pessoas que alguns hotéis com menos quartos.	Puxam critério para cima: - Grande número de quartos - Alta taxa de ocupação durante períodos sazonais - Alto índice de hóspedes por quarto	Puxam critério para baixo: - Alta sazonalidade, prejudicando a ocupação média e número total de hóspedes no ano
<b>Variedade</b>	Embora o hotel ofereça diferentes tipos de quartos e grande número de diversas atividades, a customização restrita das acomodações e serviços puxa a avaliação do critério para baixo.	O layout dos quartos engessado: não é possível incluir camas e/ou berços	A abordagem dos monitores pode mudar de acordo com o perfil do público atendido, mas as atividades continuam pré-fixada - portanto, o grau de customização é baixo
<b>Variação</b>	O hotel é afetado por picos sazonais e a característica dos hóspedes muda bastante de acordo com a época do ano. Cada tipo de cliente demanda abordagens de serviço com focos diferentes	Férias Escolares (Inverno): hotel operando com capacidade máxima. Predominância de casais com filhos demanda mais monitores	Fora de Temporada: Excursões da terceira idade ou de entidades religiosas são mais comuns. Hotel com operando com capacidade baixa
<b>Visibilidade</b>	A maioria dos processos é exposto ao público, que pode ver e acompanhar as tarefas	Puxam critério para cima: cozinha aberta, monitoria acessível para todos (pais podem ver seus filhos em atividade), manutenção de algumas áreas (jardim, lago, piscina)	Puxam critério para baixo: processos internos (RH, finanças, manutenção de máquinas e algumas áreas (quarto interdito, patinação no gelo)

Quadro 2 – Explicação e exemplos 4Vs

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Classificar o hotel quanto ao perfil dos 4 V's fornece uma visão macro sobre o negócio em termos processuais – o quadro 2 resume as classificações e traz exemplos aplicados que justificam as notas atribuídas na avaliação. Com isso, tem-se uma base mais estruturada para o mapeamento de processos. Conforme Valle e Oliveira (2013), processo é uma ordenação específica de atividades de trabalho com início e fim, bem como inputs e outputs bem definidos.

### 3.2 DEFINIÇÃO E OBJETIVOS DA ANÁLISE DE CUSTOS

Serão explanados temas chave para a possível quantificação dos ganhos monetários que a organização poderá vir a colher caso a sugestão seja aplicada e incorra em economias. Desta forma, para abranger os tópicos de maior relevância, serão explanados os seguintes temas: classificação dos custos, gestão de custos e custos em serviços.

Todos os temas contribuirão para o melhor entendimento da análise que será feita, na qual terá os custos conectados a cada processo chave, conseguindo assim, ampliar as correlações entre custos fixos, variáveis, diretos e indiretos.

Ademais, uma vez que o ramo hoteleiro está inserido no setor de serviços, deve-se discorrer sobre suas especificidades no tocante ao aspecto analítico para que se tenha uma visão crítica dos resultados a serem apresentados.

#### 3.2.1 Classificação dos Custos

Custo pode ser definido por Ferreira (2007) como sendo o gasto que ocorre na produção de bens ou serviços destinados à comercialização.

Os custos serão divididos entre diretos e indiretos. Os custos diretos são aqueles que podem ser apropriados diretamente a um determinado produto ou processo (MARTINS; Eliseu, 2010). Por exemplo, é possível relacionar a quantidade de alimento em quilogramas relacionado à cada hóspede, ou até mesmo ratear o salário dos garçons e cozinheiros pelo número de hóspedes que utilizaram o restaurante. Portanto, podemos classificar estes custos como diretos dentro do processo de alimentação. Os custos indiretos, por sua vez, são aqueles que não podem ser atribuídos a um procedimento em específico, como por exemplo o salário dos supervisores e gerentes, que se ocupam com diversas atividades ao mesmo tempo. Os autores afirmam que a classificação de custos diretos e indiretos se dá em relação ao produto ou serviço prestado, e não em relação aos departamentos da empresa.

Segundo Martins (2008), existe ainda outra classificação de custos importante: custos fixos e variáveis. Custo fixo é aquele que independe da quantidade de unidades produzidas ou serviços prestados. Custo variável, por sua vez, é exatamente o contrário: é totalmente dependente do volume produzido ou da quantidade de serviços prestados. Nas análises, podemos verificar se o aumento dos custos variáveis traz receita incremental e identificar os custos variáveis que não representam crescimento ganhos financeiros. A partir do mapeamento de processos, será possível identificar oportunidade de otimização sistemática que possa contribuir para reduzir custos fixos.

### **3.2.2 Custos em Serviços**

Como todo hotel, o Cabeça de Boi pertence ao terceiro setor. Segundo Padoveze e Júnior (2013) serviços são parte do setor terciário e da economia que se concentram em centros urbanos, ao contrário da indústria (setor primário) e agropecuária (setor secundário). Os autores ainda citam a relevância do setor de serviços, que respondia por dois terços do PIB - Produto Interno Bruto em 2013.

Serviços possuem algumas características particulares. Conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011), não podem ser estocados, e são perecíveis, ou seja, um quarto de hotel não ocupado num dado instante, representa uma perda irrecuperável. Pode-se destacar também a natureza intangível dos serviços, que pode representar um risco ao cliente uma vez que não é possível vê-lo, testá-lo ou senti-lo antes da compra. O mesmo autor ainda afirma que os serviços são heterogêneos, o que significa que a prestação de serviços varia de cliente a cliente conforme sua experiência e percepção, principalmente impulsionada pela relação funcionário e cliente – que torna cada experiência única. Como citado acima, o setor de serviços se difere dos demais setores da economia e por esta razão o efeito custo também tem suas peculiaridades. É vital a separação entre custos fixos e variáveis uma vez que há participação efetiva do cliente no processo, podendo causar altos e baixos nos custos variáveis de acordo com o mix de serviços extras consumidos além da simples hospedagem (CAON;



Mauro, 2007). O principal direcionador da análise de custos de um hotel é o nível de ocupação – análogo ao volume de produção no caso de uma indústria, segundo o mesmo autor. Ele afirma, ainda, que a minimização dos custos fixos relativa à capacidade instalada se dá pela maximização da ocupação dessa mesma capacidade. Ao mesmo tempo, o gerente deve buscar minimizar a parcela de custos fixos – que pode se tornar complexa dado o grau de participação do cliente nos processos de produção de serviço. No caso do hotel Cabeça de Boi, tal grau é considerado alto uma vez que os clientes podem, além de requisitar refeições e bebidas, também contratar diversos atendimentos extras nas inúmeras atividades que o hotel oferece. Portanto, o autor conclui o raciocínio sugerindo que a ação gerencial para minimização de custos no setor hoteleiro deve ser pautar principalmente em flexibilizar a mão de obra (de acordo com a demanda, para economizar salários nos períodos de baixa procura) e maximizar a ocupação da capacidade instalada.

### 3.3 SETOR HOTELEIRO

A definição de hotel é sucinta: trata-se do arrendamento de uma unidade habitacional que pode contemplar serviços de alimentação, arrumação ou outros (SERSON, 1999). Pode-se enquadrar a hospedaria estudada como hotel fazenda segundo a definição da cartilha de Orientação Básica de Hotel Fazenda: trata-se de um hotel no meio rural, variando de uma simples pousada até um hotel de luxo, com infraestrutura de lazer. É um conjunto de construções em ambiente rural com pouca ou alguma caracterização que sugerem atividades análogas as agrícolas e de pastoris (Ministério do Turismo, 2007).

Segundo Petrocchi (2007), no aspecto macro do tema hotelaria, o produto turístico pode ser explicado por três serviços básicos: o transporte, a hospedagem e o atrativo da viagem. Conforme aludido na introdução, o foco principal no hotel a ser estudado é o atrativo da viagem que consiste nas atividades que o hóspede realizará durante sua estadia.

Para Damico (2014) Monte Verde destaca três tipos principais de turismo, sendo eles: ecoturismo, caracterizado pela visitação de paisagens locais, serras, rios, cachoeiras e trilhas; turismo para casais, sendo esta a classe mais focada para o destino e passeios familiares, que caracteriza-se como modelo que ocorre majoritariamente durante os recessos escolares. Portanto, infere-se que o hotel em questão estaria alocado em todas as categorias supracitadas.

#### 3.3.1 Os custos no setor hoteleiro

Dado a magnitude da operação e seu *modus operandi*, o custo fixo representa a maior parte dos dispêndios da organização. Segundo Petrocchi (2007), aproximadamente 69% do montante total de custos são fixos. O autor ainda complementa que, desconsiderando a depreciação, pode-se estimar

que os três maiores custos são os salários e seus encargos, aquisição de materiais e outros gastos como energia elétrica e água.

De acordo com Pereira (2009), de forma geral, os principais custos de um hotel são: hospedagem, alimentação, depreciação, mão de obra, material de limpeza, manutenção, energia elétrica e gás.

Por meio do entendimento dos principais custos que compõe a cadeia, as análises serão guiadas pela sua representatividade e, desta forma, os processos que estão atrelados aos principais desembolsos serão classificados como processos chave, para que o trabalho cumpra o seu objetivo.

#### 4 RESULTADOS

O início prático deste trabalho deu-se na avaliação inicial dos resultados financeiros da empresa a fim de identificar as áreas mais relevantes nesse aspecto. Para isso, levantou-se os dados dos anos completos de 2015 a 2018 para construção de um DRE (demonstrativo de resultados do exercício) simplificado. O DRE tem como objetivo evidenciar a composição do resultado formado em período definido (GRECO, Alvisio; AREND, Lauro, 2013).

A partir dos demonstrativos, calculou-se a representatividade de cada linha de custo/despesa sobre o desembolso total do hotel. Foi constatado que as linhas de alimentos e recursos humanos (RH) são as mais relevantes em todos os anos analisados – configurando um padrão. O quadro abaixo expõe a representatividade calculada e as linhas destacadas em laranja identificam as áreas que maior importância na perspectiva de custos:

Linha de Custo/Despesa	Custo/Despesa'18 [R\$]	% Custo/Despesa sobre Custo Total'18	Custo/Despesa'17 [R\$]	% Custo/Despesa sobre Custo Total'17	Custo/Despesa'16 [R\$]	% Custo/Despesa sobre Custo Total'16	Custo/Despesa'15 [R\$]	% Custo/Despesa sobre Custo Total'15	Custo/Despesa 2015-2018 [R\$]	% Custo/Despesa sobre Custo Total 2015-2018
RH	1.803.191	30,7%	1.841.188	36,5%	1.526.177	27,7%	1.422.588	23,0%	6.593.144	29,2%
Alimentos	1.088.086	18,5%	999.335	19,8%	1.316.139	23,9%	1.584.821	25,7%	4.988.381	22,1%
Outros pagamentos	209.864	3,6%	454.768	9,0%	487.100	8,9%	494.002	8,0%	1.645.734	7,3%
Manutenção	391.557	6,7%	248.505	4,9%	305.042	5,5%	574.896	9,3%	1.520.000	6,7%
Gás	326.991	5,6%	334.895	6,6%	323.189	5,9%	377.936	6,1%	1.363.011	6,0%
Impostos	265.983	4,5%	163.719	3,2%	451.841	8,2%	299.505	4,8%	1.181.048	5,2%
Administrativa	272.781	4,6%	84.823	1,7%	182.023	3,3%	456.169	7,4%	995.796	4,4%
Outros	398.446	6,8%	142.208	2,8%	111.529	2,0%	95.427	1,5%	747.610	3,3%
Bebidas	114.622	2,0%	158.834	3,1%	213.990	3,9%	257.272	4,2%	744.718	3,3%
Luz	129.081	2,2%	159.940	3,2%	175.644	3,2%	165.718	2,7%	630.383	2,8%
Marketing	76.076	1,3%	168.873	3,3%	135.533	2,5%	138.047	2,2%	518.529	2,3%
Custo Financeiro	411.373	7,0%	55.177	1,1%	7.237	0,1%	33.145	0,5%	506.932	2,2%
Limpeza	95.200	1,6%	70.033	1,4%	143.244	2,6%	131.607	2,1%	440.084	1,9%
Custo Bancário	207.574	3,5%	50.910	1,0%	29	0,0%	209	0,0%	258.722	1,1%
Lazer	47.100	0,8%	43.460	0,9%	66.405	1,2%	82.628	1,3%	239.593	1,1%
Telefonia	35.206	0,6%	57.441	1,1%	43.744	0,8%	36.791	0,6%	173.182	0,8%
Vendas	1.020	0,0%	10.748	0,2%	11.189	0,2%	25.824	0,4%	48.781	0,2%
Custos Totais Anuais	5.874.151		5.044.857		5.500.055		6.176.585			

Quadro 3 – Representatividade dos Custos por Categoria

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Após o mapeamento das principais linhas de custos do hotel, o próximo passo foi desdobrá-las e estratificá-las por tipo e local de ocorrência das atividades que as compõe. A estratificação dos dados consiste na divisão de processos e informações em grupos e subgrupos com o objetivo de avaliar como cada um dos fatores – no caso áreas) impactam na operação como um todo (CARPINETTI, Luiz; 2016). O mesmo autor afirma ainda que, a estratificação é um recurso útil na fase de análise e observação de dados, uma vez que se pode tratá-los e analisá-los de maneira estruturada e organizada. A tabela abaixo apresenta a classificação dos cenários analisados:

Equipe	Local/Área de Atuação
Cozinheiros	Cozinha
Garçons	Restaurante
Camareira	Quartos
Serviços Gerais	Áreas comuns
Recepção	Recepcionistas
Vendedores	Escritório/Vendas
Monitores	Áreas comuns/atrações
Administrativo	Escritório/Administração
Gerente Operacional	Escritório/Administração
Pintor	Áreas comuns
Bartender	Bar
Pedreiro	Áreas comuns
Técnicos e Mecânicos	Manutenção
Outros Serviços	Áreas comuns
Jardineiro	Jardim
Lavadeiras	Lavanderia

Quadro 4 - Estratificação da Equipe por Área de Atuação  
Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Levantou-se o número de funcionários e os respectivos salários e benefícios para cada uma das categorias acima. A tabela abaixo mostra o quadro de pessoas e gastos do hotel:

Equipe	Local/Área de Atuação	Salários e Benefícios		
		Gasto Total Por Área [R\$]	Número de funcionários	% Gasto Total
Cozinheiros	Cozinha	16.885	13	20,6%
Garçons	Restaurante	13.139	11	16,1%
Camareira	Quartos	13.124	12	16,0%
Serviços Gerais	Áreas comuns	6.979	6	8,5%
Recepção	Recepcionistas	5.863	5	7,2%
Vendedores	Escritório/Vendas	4.320	3	5,3%
Monitores	Áreas comuns/atrações	3.622	3	4,4%
Administrativo	Escritório/Administração	3.154	2	3,9%
Gerente Operacional	Escritório/Administração	2.809	1	3,4%
Pintor	Áreas comuns	2.606	1	3,2%
Bartender	Bar	2.000	2	2,4%
Pedreiro	Áreas comuns	1.950	1	2,4%
Técnicos e Mecânicos	Manutenção	1.624	1	2,0%
Outros Serviços	Áreas comuns	1.353	1	1,7%
Jardineiro	Jardim	1.190	1	1,5%
Lavadeiras	Lavanderia	1.184	1	1,4%

Quadro 5 - Salários e Benefícios por Equipe  
Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Dada a importância dessa ferramenta da qualidade, é apresentado abaixo o diagrama de Pareto para os custos totais com salários e benefícios dos estratos propostos:

Observa-se que de todas as áreas envolvidas apenas seis de um total de 16 representam 73,7% do custo total com salários e benefícios. Logo, define-se o foco deste trabalho nas atividades mais representativas nesse aspecto.

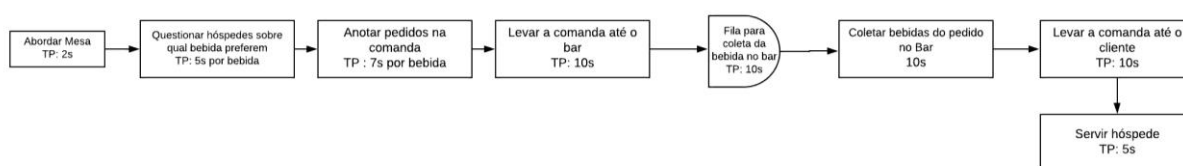
Local/Área de Atuação	% Gasto Total
Cozinheiros	20,6%
Garçons	16,1%
Camareira	16,0%
Serviços Gerais	8,5%
Recepção	7,2%
Vendedores	5,3%

Quadro 6 - Representatividade das Áreas de Atuação sob o Custo Total  
Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Depois de estabelecidos os locais e as áreas de atuação mais relevantes para a realização do estudo, a primeira visita ao hotel deu-se com o objetivo de mapear as principais atividades das categorias (estratos) já definidas.

#### 4.1 GARÇONS/RESTAURANTE

Verificou-se que a área em questão tem diversas atividades manuais dado que os garçons auxiliam em diversas atividades de organização, manutenção, limpeza e reposição. Porém, um processo, que tem alta recorrência, sobressaltou-se durante o período de análise. Para realizar o pedido da bebida, o hóspede tem grande interação com a equipe do restaurante, gerando filas de atendimento e insatisfação. Para ilustrar o cenário atual, pode-se visualizar o fluxograma abaixo.



Fluxograma 1 - Coleta de Bebidas para o Cliente  
Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Analisando os processos executados pelo time de garçons no restaurante, identificou-se a oportunidade de economia de tempo e dinheiro nas etapas de coleta de bebidas para os clientes. Foi estudada a mudança no modelo de negócios especialmente no aspecto de bebidas. A sugestão para economia de recursos foi a adoção do modelo de negócios all-inclusive. Neste modelo, é disponibilizada uma máquina automática de bebidas (refrigerantes), com o valor já embutido na diária do hotel. Este modelo é focado em mercados específicos, especialmente naqueles cujo foco são famílias e atividades locais (por exemplo resorts) e os consumidores tendem a notar o valor agregado (qualidade percebida) ao serviço (TTG, Travel Trade Gazette, 2006). O artigo da revista britânica ainda menciona alguns benchmarks, como por exemplo o Club Med e resorts no Caribe, pioneiros nesse sistema.

A partir dessa percepção, pesquisou-se parceiros para a implantação desse sistema. A empresa escolhida foi a Coca-Cola Company, que oferece a máquina de refrigerantes em regime de comodato. Nesse sistema, a máquina é cedida sem custos e o hotel compromete-se a comprar da indústria o xarope com exclusividade, isto é, somente é permitida a comercialização de produtos Coca-Cola. Os dados utilizados nesse estudo foram fornecidos pela Coca-Cola Company do Brasil por telefone. A embalagem com 18 litros de xarope é vendida a R\$400,00 e a proporção de mistura é de um litro de xarope para cada sete de água.

Abaixo segue o estudo de viabilidade do negócio:

Premissas adotadas:

- Número médio de hóspedes: 300
- Litros consumidos por hóspede por dia: 1
- % de hóspedes que consomem refrigerante: 70%
- Número de refeições média com refrigerante por hóspede por dia: 2
- Mês com 30 dias
- Custo da sacola com 18 litros de xarope: R\$400,00
- Rendimento por litro de xarope: 7 litros de refrigerante
- Volume de cada lata de refrigerante: 350mL
- Custo unitário (para o hotel) de cada lata, incluindo o frete: R\$3,20
- Preço unitário de venda da lata: R\$6,00
- Quantidade de garçons dedicados a servir refrigerante no restaurante: 3
- Salário médio de um garçom dedicado: R\$1.500,00
- Fator considerado para ajuste de encargos e benefícios: 2,2\*

\*O fator serve para ajustar o desembolso total do hotel com encargos, benefícios e outras obrigações legais. Fonte: Ministério do Trabalho do Brasil. Sistema de Informações para Acompanhamento das Negociações Coletivas no Brasil, Meta II – relatórios, DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos), 2006.

### **Cenário atual:**

Total de litros de refrigerante consumidos no mês:

$$\text{Litros de Refrigerante por Dia} = 300 [\text{hóspede}] \times 1 \left[ \frac{\text{L}}{\text{hóspede}} \right] \times 70\% \times 30 (\text{dias}) = 6.300 \text{ L}$$

$$\text{Custo Total Garçons Dedicados} = 3 [\text{garçom}] \times 1500 \left[ \frac{\text{R\$}}{\text{mês}} \right] \times 2,2 = \text{R\$}9.900,00$$

$$\text{Custo por Litro de Refrigerante} = 3,20 [\text{R\$}] \div (350 [\text{mL}] \times 1000 + 9.900 [\text{R\$}] \div 6.300 [\text{L}]) = \text{R\$}10,71$$

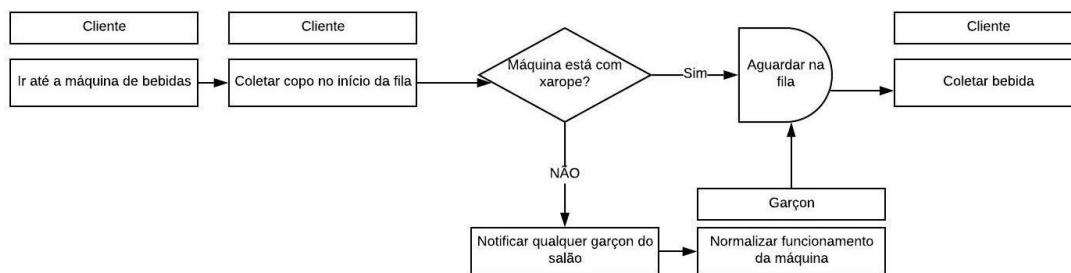
$$\text{Lucro Bruto por Litro de Refrigerante} = 6,00 [\text{R\$/Lata}] \div 350 [\text{mL}] \times 1000 - 10,71 = \text{R\$}6,43$$

### **Cenário proposto:**

$$\text{Custo por Litro de Refrigerante} = 400 \left[ \frac{\text{R\$}}{\text{Sacola}} \right] \div 18 [\text{L}] \times 7 [\text{L}]$$

$$\text{Lucro Bruto por Litro de Refrigerante} = 6,00 [\text{R\$}] \div 350 [\text{mL}] \times 1000 - 3,17 [\text{R\$}] = \text{R\$}13,97$$

Portanto, mantendo-se o preço de venda ao consumidor a R\$6,00, o lucro bruto por litro de refrigerante vendido saltaria de R\$6,43 para R\$13,97, o que significa 117% de aumento no lucro. Neste cenário, conclui-se que não serão mais necessários os três garçons dedicados à coleta de bebidas.



Fluxograma 2 – Processo sugerido para coleta de bebida com máquina  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

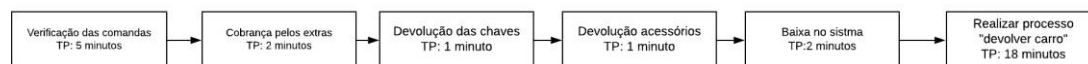
## 4.2 RECEPÇÃO

Notou-se que grande parte dos processos realizados pela equipe desprendiam muito tempo com tarefas que poderiam ser automatizadas, e com a movimentação do recepcionista até as demais áreas.

No cenário atual, tanto no check-in quanto no check-out, 100% da interação do hóspede se dá com o recepcionista. Na entrada do hotel, o recepcionista precisa preencher todos os dados cadastrais do hóspede no sistema, bem como confirmar a identidade e certificar-se de que o cliente possui um cartão de crédito válido. Para ilustrar o cenário atual, encontra-se abaixo os fluxogramas referentes ao check-in / check-out.



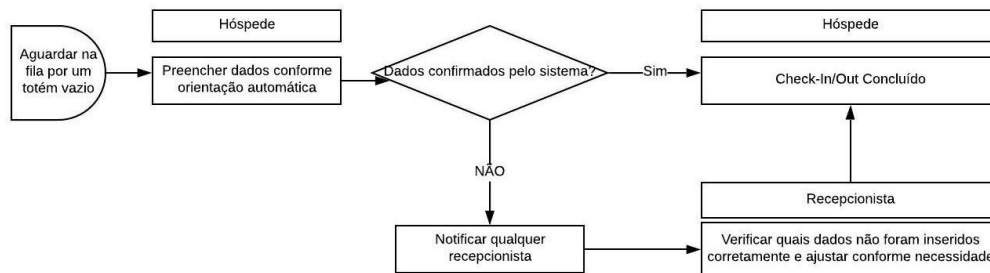
Fluxograma 3 - Check-in  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2019)



Fluxograma 4 - Check-out  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Dado que o modelo de preenchimento dos dados cadastrais no sistema é único, o hóspede é capaz de fazê-lo mais rápido utilizando um tablet. Desta maneira, evita-se filas e proporciona ao hóspede a sensação de modernidade. As pessoas em geral não gostam de fila, uma vez que transmitem a sensação de vazio e impotência – tomam um tempo valioso dos indivíduos, que pensam poder aproveitá-lo de outras maneiras mais úteis (FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J, 2014). Os autores afirmam, ainda, que atividades durante a fila, como por exemplo o preenchimento dos dados cadastrais, transmite a sensação às pessoas de já estarem sendo atendidas e diminuem a ansiedade. A adoção de um dispositivo eletrônico diminui o tempo gasto com preenchimento de informações simples e também pode servir para que o usuário já tenha o primeiro contato com as atividades que o hotel oferece. Desta maneira, o recepcionista só é necessário para validar as identidades e o cartão de crédito, bem como entregar as chaves e tirar dúvidas eventuais.

O mesmo mecanismo pode ser adotado para o check-out. Inserindo o número do quarto e uma senha padrão (por exemplo o sobrenome do cliente), o aplicativo pode disponibilizar a consuma total para validação do consumidor, adiantando novamente o processo de saída do hotel. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) afirmam que a espera inicial pelo atendimento é mais insatisfatória do que as esperas subsequentes. Desta forma, o recepcionista fica com a tarefa de apenas cobrar o que foi consumido.



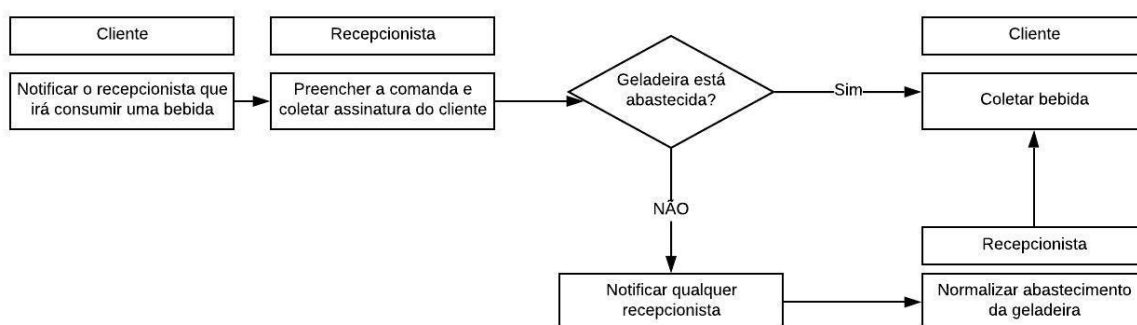
Fluxograma 5 – Processo sugerido para Check In/Out  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Servir bebidas nas áreas comuns do saguão, incluindo a sala de espera também é papel dos recepcionistas. Conforme o fluxograma abaixo, pode-se analisar que um tempo de deslocamento considerável é gasto pelo funcionário indo até os clientes, anotando o pedido de bebida, indo até a cozinha coletar os produtos e voltar ao hóspede para servi-lo.



Fluxograma 6 – Pegar bebida na recepção  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

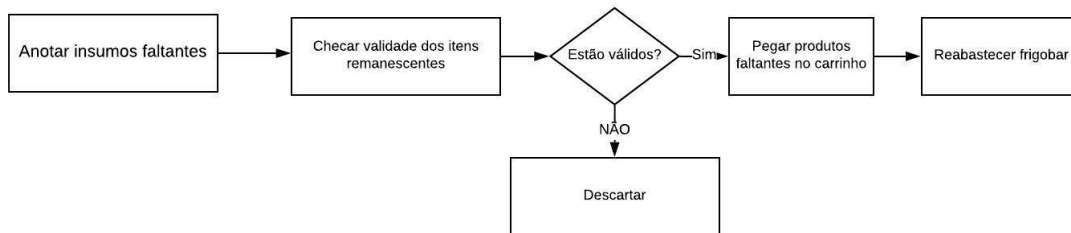
A solução proposta para eliminar, ou ao menos diminuir, esse tempo gasto é a instalação de uma geladeira na sala de espera do saguão. Desta maneira, o próprio hóspede pode se servir. Cabe ao recepcionista apenas fiscalizar e anotar a consumação dos produtos, alocando a conta para a comanda do quarto correspondente. Para evitar furtos e situações constrangedoras, sugere-se também a instalação de uma câmera de segurança.



Fluxograma 7 – Processo sugerido para coleta de bebida na recepção  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

### 4.3 CAMAREIRAS

Dado que no estudo de campo foi constatado que o trabalho das camareiras já é padronizado, a sugestão para otimização de processos é no aspecto do abastecimento do quarto com os itens de frigobar.



Fluxograma 8 - Reabastecimento do Quarto

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Atualmente, os itens de frigobar são repostos a cada visita da camareira no quarto para limpeza. Entretanto, durante a pesquisa de campo, observou-se que o mix de produtos consumidos era muito diverso entre os quartos. Na prática, isso implica em muitos deslocamentos das camareiras até o depósito de alimentos para coletar os itens faltantes, além da necessidade de verificar a validade de dos produtos quarto a quarto. Infelizmente, foi constatado também a ocorrência de furto de produtos consumíveis que, com a dificuldade das camareiras em controlar o estoque oferecido nos quartos, transforma-se em prejuízo para o hotel, além de gerar uma situação constrangedora entre prestador de serviços e cliente.

Descrita a situação atual, sugere-se a implementação do controle de estoque dos itens de consumo nos quartos por meio de fichas padrão de entrada e saída de mercadorias no almoxarifado. O objetivo desse controle de processos é mapear o sortimento de produtos dos produtos consumidos diariamente, bem como as respectivas quantidades. Assim, é possível estipular a quantidade ótima de produtos que cada camareira deve levar nos carrinhos utilizados para reabastecer os quartos. Evita-se, desta maneira, deslocamentos desnecessários ao almoxarifado para coletar produtos faltantes. Como segurança, recomenda-se utilizar um estoque de segurança: em outras palavras, dimensionar a quantidade de itens com um pequeno excesso para cobrir eventuais casos de consumo mais elevado que a média. Esse controle também contribui também com a diminuição de perdas e furtos de produtos por parte das camareiras, além de ajudar a equipe de dar visibilidade ao time de compras do nível de estoque de cada item para que se possa calcular os pontos de ressuprimento.

Os quadros 12, 13 e 14 abaixo apresentam a sugestão das fichas de controle padrão referentes ao abastecimento do almoxarifado com novos produtos, coleta de produtos para o reabastecimento dos quartos e devolução dos itens que não foram deixados nos quartos, respectivamente:



Nome de Produto	Quantidade	Unidade de Medida	Data de Entrada no Almoarifado	Responsável Pelo Recebimento
Chocolates Sortidos	10	Caixa	24/04/2019	José
Salgadinho	15	Pacotes 30g	20/04/2019	José
Água	50	Garrafas 310mL	19/04/2019	Maria
Refrigerante	30	Latas 350mL	21/04/2019	Maria
Cerveja	25	Latas 350mL	27/04/2019	Maria

Quadro 7 – Sugestão de ficha de controle I  
Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Nome de Produto	Quantidade	Unidade de Medida	Data de Entrada no Almoarifado	Responsável Pelo Recebimento	Camareira Responsável Pelo Reabastecimento
Chocolates Sortidos	10	Caixa	24/04/2019	José	Ana
Salgadinho	15	Pacotes 30g	20/04/2019	José	Ana
Água	50	Garrafas 310mL	19/04/2019	Maria	Lúcia
Refrigerante	30	Latas 350mL	21/04/2019	Maria	Carla
Cerveja	25	Latas 350mL	27/04/2019	Maria	Bruna

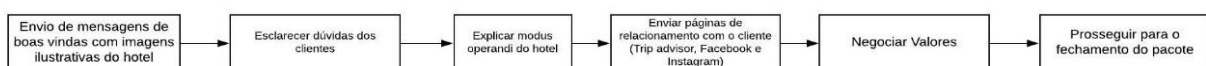
Quadro 8 - Sugestão de ficha de controle II  
Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Nome de Produto	Quantidade	Unidade de Medida	Data de Entrada no Almoarifado	Responsável Pelo Recebimento	Camareira Responsável Pela Devolução ao Almoarifado
Chocolates Sortidos	8	Caixa	24/04/2019	José	Ana
Salgadinho	12	Pacotes 30g	20/04/2019	José	Ana
Água	37	Garrafas 310mL	19/04/2019	Maria	Lúcia
Refrigerante	26	Latas 350mL	21/04/2019	Maria	Carla
Cerveja	22	Latas 350mL	27/04/2019	Maria	Bruna

Quadro 9 - Sugestão de ficha de controle III  
Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

#### 4.4 VENDAS

A maior parte dos contatos feitos com o hotel é por meio do aplicativo de mensagens instantâneas chamado Whatsapp, segundo pesquisa com a administração do estabelecimento, que afirmou que a maior parte do tempo do time é destinada à essa tarefa. Principalmente em épocas que antecedem as sazonalidades de pico, a demanda por informações por meio de mensagens é tão grande que a equipe de vendas passa a maior parte do tempo respondendo mensagens – dúvidas que na maioria das vezes são semelhantes e repetidas. No cenário atual, o processo segue conforme o demonstra o fluxograma abaixo.



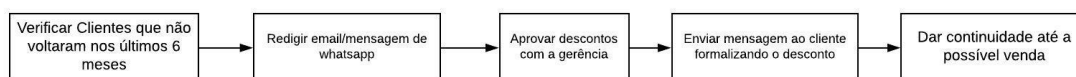
Fluxograma 9 - Recebimento de Clientes Via Whatsapp  
Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Com a finalidade de ganhar agilidade, a solução proposta para este processo é o desenvolvimento de um programa inteligente (machine learning). A solução, embora aparentemente avançada, já foi discutida e aprovada pela diretoria do hotel, que enxerga a necessidade da evolução tecnológica para os negócios. O programa teria inteligência artificial para conectar e entender as palavras-chave e automaticamente responder o que se pergunta, deixando para o vendedor apenas as perguntas não entendidas pelo software. Segundo COPPIN (2010), a tarefa de aprender a classificar entradas com um conjunto finito de possibilidades, como por exemplo quando existe um banco de dados sólidos com diversas classificações manuais (treinamentos), não é extremamente complexo. O

sistema tentará classificar de acordo com os padrões já estabelecidos a entrada de novas perguntas ou novas formas de se escrever a determinada questão.

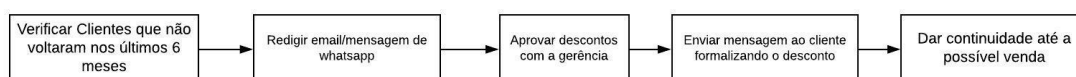
Foi verificado que outras atividades também apresentavam um padrão. O contato para clientes, sejam eles recorrentes ou novos, é feito via WhatsApp ou email, porém sempre com o mesmo texto e proposta iniciais. Além das tarefas de contato com o possível hóspede, alguns trabalhos operacionais no backoffice também podem ser automatizados.

Para exemplificar as demais atividades realizadas pela equipe de vendas, os fluxogramas abaixo demonstram como os processos seguem na maioria dos casos.



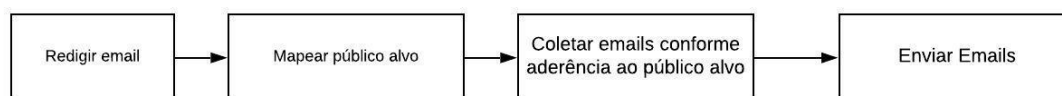
Fluxograma 10 - Contato para clientes recorrentes

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)



Fluxograma 11 - Contato para novos clientes

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)



Fluxograma 12 - Disparo de e-mails

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)



Fluxograma 13 - Envio de voucher de reserva

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)



Fluxograma 14 - Provisionamento do Quarto no Sistema

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

A solução proposta para as cinco frentes comerciais é voltada para a automatização das atividades que têm padrão.

Para os consumidores que já estão na base de clientes, a sugestão é a criação de um programa automático e integrado aos aplicativos de mensagens instantâneas. Esse programa teria a função de

enviar uma mensagem padrão para os clientes inativos há seis meses ou mais. Tem como objetivo reaproximar o cliente no hotel de modo com que ele retorne.

A confirmação da reserva, hoje feita manualmente por um executivo de vendas, também pode ser automatizada. O mesmo sistema integrado com o ERP do hotel pode disparar mensagens assim que o status da reserva mudar para “confirmado” no sistema interno.

Com este eficiente funil, o time de vendas teria mais tempo para focar na prospecção de novos clientes e de oferecer um melhor atendimento nos casos que necessitassem de intervenção.

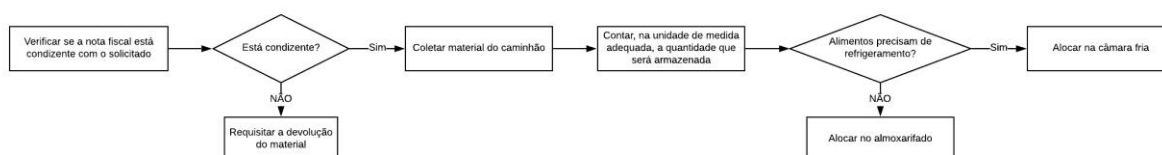
Em relação ao preenchimento de dados do cliente, a solução é mais simples. Hoje, o cliente digita seus dados pessoais, envia ao vendedor, que redigita no sistema do hotel. A fim de eliminar a etapa de redigitação, desnecessária, a solução é a criação de um modelo de preenchimento padronizado no qual o próprio cliente escreve suas informações. Este modelo deve ser refletido no sistema – arquivo deve ser importado ao ERP.

A adoção de todas essas medidas proporcionará ao time de vendas mais tempo para investir na prospecção de novos clientes, além de permitir atendimentos mais personalizados quando necessária intervenção humana. Assim, o objetivo é elevar o nível de serviço prestado e agregar valor ao atendimento. Outro resultado possível, é remanejar as horas trabalhadas do time, seja evitando horas extras ou até abrindo mão de um funcionário.

#### 4.5 COZINHA

Avaliando os processos executados na cozinha do hotel, identificou-se uma fragilidade no processo, que não é padronizado. Durante a construção do demonstrativo de resultados do exercício (DRE), a contabilização dos custos referentes à cozinha se mostrou desafiador, principalmente porque não existe o controle de recebimento, armazenagem e utilização das matérias primas.

Do ponto de vista prático, não é possível otimizar um processo que não é estável. O processo de recebimento de insumos é descrito conforme o fluxograma a seguir.

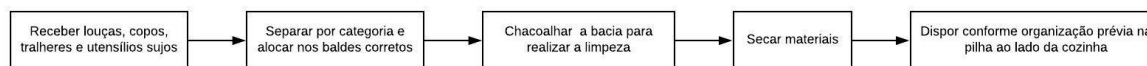


Fluxograma 15 – Recebimento de insumos para cozinha

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Desta maneira, a sugestão inicial de melhoria para a Cozinha é a padronização de processos e a adoção de fichas padrão para recebimento e utilização de insumos – de modo a construir uma base sólida para estudos futuros e proporcionar o controle de estoque, ajudando no planejamento de compras de materiais.

Outro processo mostrou-se relevante devido a alocação de um recurso inteiramente dedicado a tarefa de lavar copos. Mesmo com sua complexidade baixa, a atividade, que representa mais da metade do volume de trabalho neste setor, torna-se custosa devido a destinação de um funcionário somente para este fim.



Fluxograma 16 – Lavar louças, utensílios, talheres e copos  
Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

A sugestão de melhoria é a adoção de copos de plástico para bebidas mais simples (água e refrigerante). A medida se alinha com a adoção da máquina de refrigerante proposta na seção “Restaurante” – tais máquinas são mais comumente utilizadas em conjunto com copos de plástico. Complementarmente, outra sugestão, ainda no ambiente Cozinha, é referente ao preparo da refeição. Durante as visitas constatou-se que os três turnos de trabalho executam processos de preparo de alimentos por completo, desde a coleta na dispensa, higienização, corte, cozimento e preparo das travessas. Verificou-se que o tempo de set-up, ou seja, de início de cada jornada de trabalho é grande. Sugere-se como otimização de processos que cada turno de trabalho seja mais especializado. O primeiro turno (manhã) cozinha todos os alimentos do dia (com exceção a frituras), cabendo aos demais turnos apenas esquentar as refeições, sem prejuízo à qualidade – tudo seria consumido dentro do mesmo dia de preparo. O segundo turno foca na limpeza dos utensílios utilizados pela manhã, além de esquentar e servir as refeições do seu período (café da tarde e chá). O terceiro turno, além de esquentar e servir o jantar, pode concentrar o esforço em organizar o dia subsequente: isto é, coletar, higienizar e cortar os alimentos que serão utilizados pelo turno da manhã.

sta é a seção principal do artigo.

## 5 DISCUSSÃO

O início deste trabalho se deu na observação de possíveis oportunidades de melhoria de processos pela dupla durante uma visita realizada ainda na fase de definição do tema. O ponto de partida foi listar os principais processos do hotel e descrever suas atividades.

A fim de quantificar e esclarecer essas oportunidades, um demonstrativo de resultados foi analisado e o resultado foi útil – foi possível ter visibilidade de que as linhas de Recursos Humanos e Alimentos eram as mais onerosas e que seguia um padrão: ambas foram as mais custosas em todos os quatro anos analisados (2015 a 2018). Depois de ter claro que essas eram as duas áreas foco do estudo, levantou-se o número de funcionários e os respectivos salários a fim de definir as equipes de trabalho eram mais onerosas. O resultado foi uma segmentação do problema, que viabilizou não somente o trabalho de mapeamento mais detalhado de cada atividade envolvida, mas também

permitiu o desenvolvimento propostas de soluções para as os procedimentos mais representativos. A priorização das atividades foi determinada com o auxílio da aplicação do princípio de Pareto.

A sequência de passos utilizada na identificação das áreas e processos mais representativos pode ser aplicada a outras situações, estabelecimentos e problemas e é um benefício resultante desta obra. Em contrapartida, o método não é capaz de garantir que todos os problemas apontados sejam possíveis de serem solucionados, tampouco oferece uma solução padrão.

Como resultado deste estudo, foram sugeridas diversas soluções. Para o segmento de Garçons/Restaurante, a sugestão da adoção de um modelo all-inclusive para bebidas por meio de aquisição de uma máquina de refrigerantes, tem potencial de geração de redução de custos a curto prazo. Caso a diretoria do hotel decida implementar o modelo, é possível obter um lucro por litro de refrigerante consumido cerca de 200% o atual (desde que as premissas descritas na seção se concretizem). Este é um exemplo que comprova o valor do estudo.

Para a seção Camareiras/Quarto, a proposta de otimização consiste na adoção da implementação de fichas padrão para melhoria da organização de entradas e saídas de itens consumíveis do almoxarifado para os quartos. A medida é tecnicamente simples de se implementar e pode gerar minimização de tempo e dinheiro envolvidos no processo. Entretanto, a mudança de cultura dos funcionários requerida pode ser um entrave à execução do procedimento ideal.

Para o time que trabalha na recepção, as soluções propostas rumaram na adoção do uso de tecnologia para diminuir o tempo gasto no atendimento dos clientes. Por um lado, a rapidez e a sensação de modernidade pode ser bem recebida pelos hóspedes. Por outro, pode transmitir certa impessoalidade no atendimento – o que certamente não seria apreciado pelo público. As soluções propostas ao time de vendas também giram em torno da adoção de tecnologias, cujo objetivo é automatizar os processos necessários que não agregam valor. É a área que apresenta maior risco, uma vez que será necessário treinamento e mudança de cultura dos funcionários do hotel para que trabalhem as ferramentas corretamente. Adicionalmente, pode afetar negativamente a experiência inicial do consumidor, por não transmitir o tom pessoal do atendimento.

Em relação ao time de vendas, a automatização de alguns processos, tais como as repostas a perguntas frequentes, identificadas e executadas por um robô. Seja por e-mail ou pelo aplicativo de mensagens instantâneas, a economia de tempo gerada pela automatização é significativa e libera tempo dos vendedores para prospectar novos clientes ou para oferecer mais atenção aos clientes que necessitarem. Entretanto, assim como ocorre com o time da recepção, a automatização de parte da comunicação pode gerar impessoalidade e desagradar principalmente os clientes que possuam mais resistência à tecnologia.

A padronização de processos sugerida para o time da cozinha é semelhante à apresentada ao time de camareira, por meio da adoção de fichas padrão. A adoção de medidas análogas para mais de

uma área de atuação contribui para que o treinamento seja otimizado – pequeno ganho de escala. A divisão dos turnos de trabalhos com focos diferentes é uma solução com grande potencial de economias e o único risco é a desmotivação dos funcionários, que passariam executar menos funções, mas seriam especialistas nelas – processo que pode causar certo tédio no time. Neste caso, é sugerido também um rodízio periódico de funções.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se que o racional para identificação e avaliação das principais oportunidades de redução de custo apresentado neste trabalho é útil por direcionar o estudo das possíveis soluções de otimização de processos. Embora não ofereça respostas padrão, o método apresentado é importante para o tomador de decisão organizar a sequência de passos e ações necessárias para mapear, quantificar e estratificar problemas, facilitando a sugestão de soluções para diversas frentes do contexto. No caso do hotel estudado, existem oportunidades de otimização de processos e consequentes ganhos financeiros, todavia vêm acompanhados do risco da mudança que é necessária, tanto do viés cultural do colaborador quanto nos hábitos de consumo dos clientes.

O método de desenvolvimento da solução apresentado ao hotel pode ser aplicado em outros estabelecimentos comerciais ou ramos de atividade. Ainda que os processos e problemas identificados possam ser diferentes, a ideia e a sequência de passos a serem seguidas é similar. Desta maneira, o estudo ganha importância por ser extensível a outros estudos de caso.

## **REFERÊNCIAS**

- BAPTISTA, Makilim Nunes; CAMPOS Dinael Corrêa de. Metodologias de Pesquisa em Ciências: Análises Quantitativa e Qualitativa. Rio de Janeiro: LTC, 2016.
- CAON, Mauro. Gestão Estratégica de Serviços de Hotelaria. São Paulo: Atlas, 2007.
- CARPINETTI, Luiz. Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- CARRETEIRO, Ronald P. Inovação Tecnológica: como garantir a modernidade do negócio. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- COOPER, David; SCHINDLER, Pamela. Métodos de Pesquisa em Administração 12. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.
- COPPIN, Ben. Inteligência Artificial. Tradução Jorge D. P. Valério. Rio de Janeiro: LTC, 2010.
- DAMICO, Giovani. Entre o campo e a cidade. A turistificação da vila de Monte Verde/MG. Cidade: Salvador. Universidade Federal da Bahia -Departamento de Geografia, Instituto de Geociências, 2009. Acesso em 05 nov. 2018.
- FERREIRA, José Antonio Stark. Contabilidade de custos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

- FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação. Tradução Lene Belon Riberiro. 7 ed. AMGH: Porto Alegre, 2014.
- FREZATTI, Fábio. Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial. São Paulo: Atlas, 2017.
- GRECO, Alvíσιο; AREND, Lauro. Contabilidade – Teoria e Prática Básica. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- MALHOTRA, Naresh K. Problema de Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Tradução Leme B. Riberiro; Mônica Stefani 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, Gilberto de. A. Estudo de Caso. Uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARTINS Petrônio G.; LAUGENI Fernando P. Administração da produção. São Paulo: Saraiva, 2015.
- MIGUEL, Paulo A. C. Estudo de Caso na Engenharia de Produção: estruturação e recomendações para sua condução. São Paulo: POLI-USP, 2007.
- MINISTÉRIO DO TURISMO DO BRASIL. Hotelaria e hospitalidade. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Hotelaria\\_e\\_Hospitalidade.pdf](http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Hotelaria_e_Hospitalidade.pdf)>. Acesso em 05 nov 2018.
- PADOVEZE, Clóvis Luís; JUNIOR, Franco Kaolu Takakura. Custo e preços de serviços: logística, hospitais, transporte, hotelaria, mão de obra, serviços em geral. São Paulo: Atlas, 2013.
- PEREIRA, Mariana de Jesus. Prioridades estratégicas na gestão de custos: a relação conforme a percepção dos gestores nos hotéis de médio e grande porte da Cidade do Salvador - Ba. Cidade: Curitiba. Universidade Federal do Paraná - setor de Ciências Sociais Aplicadas Mestrado em Contabilidade, 2009. Acesso em 05 nov 2018
- PETROCCHI, Mario. Hotelaria: planejamento e gestão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- PORTER, Michael; Competição: estratégias competitivas essenciais. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999
- SERSON, Fernando. Hotelaria: a busca da excelência. São Paulo: Bra, 1999.
- SHAUGHNESSY, J. John et al. Metodologia de Pesquisa em Psicologia, tradução Ronaldo C. Costa. 9 ed.: Porto Alegre: AMGH, 2012.
- VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. Análise e Modelagem de Processos de Negócio. São Paulo: Atlas, 2013.
- YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. Tradução Christian M. Herrera 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.