



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ANÁLISE E CONTROLE DE PROCESSOS OPERACIONAIS
HOTELEIROS: UM ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL NA
CIDADE DE CONCEIÇÃO DO MATO DENTRO/MG**

ALUNO: Thiago Abras Carneiro

PROFESSOR ORIENTADOR: Prof. Rafael Lucas

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO MONLEVADE

Fevereiro/2016



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANÁLISE E CONTROLE DE PROCESSOS OPERACIONAIS HOTELEIROS: UM ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL NA CIDADE DE CONCEIÇÃO DO MATO DENTRO/MG

Trabalho de conclusão de curso submetido a banca examinadora designada pelo Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto - Campus João Monlevade como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

ALUNO: Thiago Abras Carneiro

PROFESSOR ORIENTADOR: Prof. Rafael Lucas

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO MONLEVADE

Fevereiro/2016



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção
ANEXO VIII – ATA DE DEFESA



Aos 02 dias do mês de Março de 2016, às 20:00 horas, na sala D203 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pelo (a) aluno (a):

Thiago Abras Carneiro, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores: Rafael Lucas Machado Pinto, Elisângela de Fátima Oliveira e Wagner Ragi Curi Filho.

O (a) aluno (a) apresentou o trabalho intitulado: ANÁLISE E CONTROLE DE PROCESSOS OPERACIONAIS HOTELEIROS: UM ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL NA CIDADE DE CONCEIÇÃO DO MATO DENTRO/MG. A comissão examinadora deliberou, pela:

() Aprovação

(X) Aprovação com Ressalva - Prazo concedido para as correções: 15 dias

() Reprovação com Ressalva - Prazo para marcação da nova banca: _____

() Reprovação

do(a) aluno (a), com a nota 7,0. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP12/2015 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo (a) aluno(a).

João Monlevade, 02 de Março de 2016.

Rafael Lucas Machado Pinto

Elisângela de Fátima Oliveira

Wagner Ragi Curi Filho

Thiago Abras Carneiro



ANEXO VII - TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado “ANÁLISE E CONTROLE DE PROCESSOS OPERACIONAIS HOTELEIROS: UM ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL NA CIDADE DE CONCEIÇÃO DO MATO DENTRO/MG” é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 02 de Março de 2016



Thiago Abras Carneiro

Resumo

A maioria das organizações hoteleiras tem gastos significativos associados à atividade de hospedagem. Ao levantar questões a respeito dos meios de hospedagem, principalmente em sua estrutura administrativa, o primeiro ponto em que deve ser levado em consideração é quanto ao seu tamanho estrutural. Há uma grande variabilidade de empresas de hospedagem desde albergues à grandes redes de hotéis. Quando um cliente procura um local para se hospedar, as suas necessidades variam de acordo com seus fins, ou seja, os requisitos que um hóspede define na escolha de uma hospedagem incluem àqueles associados ao custo, conforto, serviços oferecidos e localização. No entanto, mesmo quando a empresa possui uma gama de serviços bem definidos, como no caso de redes de hotéis, ainda assim há requisitos em que os hóspedes desejam e que a hospedagem não oferece. Dentro desta perspectiva, o grau de variabilidade é muito grande abrindo assim mercados diversos para diferentes formas de hospedagem em busca de atendimentos especializados a públicos específicos, com desejos e necessidades variáveis. Desta forma, não há na indústria hoteleira uma forma padronizada de se dirigir o negócio. O pluralismo é constante na administração dos recursos financeiros, humanos e materiais, mesmo nas grandes redes internacionais de hotéis (onde se pressupõe uma maior padronização de procedimentos). Neste âmbito, a Governança é então o setor de maior esforço em um hotel, prestando serviços básicos dentro dos desejos e necessidades dos hóspedes, realizando as atividades de higienização, limpeza e arrumação dentro das UHs (Unidades Habitacionais), além de coordenar a limpeza de áreas públicas, eventos e rouparia. Este trabalho buscou implementar ferramentas da Engenharia de Produção, especificamente da Gestão da Qualidade com o intuito básico de responder a seguinte questão: **Como melhorar os tempos de arrumação, inspeção e *check-out* das UH's através da utilização de ferramentas de gestão da qualidade?** As ferramentas: Análise de Processo de Negócios e o Ciclo PDCA se mostraram eficazes, conseguindo otimizar o processo de trabalho analisado.

Palavras chave: Hotelaria; Gestão por Processos; Governança; Gestão da Qualidade; Análise de Processo de Negócio; PDCA; Cronoanálise; Análise de Valor.

Abstract

Most hotel organizations have significant costs associated with hosting activity. When raising questions of the respect of lodging facilities, mainly in its administrative structure, the first point that should be taken into consideration is as to their structural size. There is a great variety of hosting companies from hostels to large hotel chains. When a customer looking for a place to stay, their needs vary according to their purpose, namely the requirements that a guest sets in choosing a hosting include those associated with the cost, comfort, services offered and location. However, even when the company has a range of well-defined services, as in the case of chains, there are still requirements that guests want and the host does not offer. From this perspective, the degree of variability is very high thus opening different markets for different types of hosting in search of specialized care to specific audiences, with desires and changing needs. Thus, there is not the hotel industry a standardized way of running the business. Pluralism is constant in the management of financial, human and material, even in the major international hotel chains (where it is assumed a greater standardization of procedures). In this context, governance is then the greatest effort in a hotel sector, providing services within the basic desires and needs of the guests, performing the cleaning activities, cleaning and tidiness within UHs (housing units), as well as coordinating the cleaning of public areas, events and linen closet. This study aimed to implement tools of Production Engineering, specifically the Quality Management with the basic aim to answer the question: **How to optimize the cleaning time, inspection and check-out of UH's through the use of quality management tools?** The tools: Business Process Analysis and PDCA Cycle proved effective, managing to optimize the analysis work process.

Keywords: Hospitality; Process Management; Governance; Quality Management; Business Process Analysis; PDCA; Chrono Analysis; Value Analysis.

Sumário

Ata de Qualificação	III
Termo de Responsabilidade.....	IV
Resumo	V
Abstract.....	VI
Lista de Figuras	IX
Lista de Tabelas	X
1. Introdução.....	1
1.1. Justificativa	4
1.2. Objetivos	4
1.3. Estrutura do Texto	4
2. Revisão Bibliográfica	6
2.1. Setor de Hotelaria no Brasil.....	6
2.2. Administração Hoteleira	12
2.3. Métodos de Controle de Processos de Governança	15
2.3.1. Ciclo PDCA.....	15
2.3.2. Análise de Processo de Negócio.....	17
3. Metodologia.....	20
3.1. Instrumentos de Coleta de Dados	21
3.2. Forma de Análise dos Resultados	22
4. Descrição da Empresa	23
4.1. Histórico Organizacional	23
4.2. Área de Atuação.....	23
4.3. Posicionamento Estratégico e Principais Concorrentes.....	24
4.4. Número e Perfil dos Funcionários	25
4.5. Porte da Empresa (em função do número de funcionários).....	26
5. Medição e Análise do Processo	28

5.1.	Análise do Processos de Negócios.....	30
5.2.	Medição das Perdas do Processo e Oportunidades de Melhoria.....	34
5.3.	Aplicação da Metodologia PDCA à Hospitalidade Hoteleira no Setor de Governança.....	39
5.3.1.	Etapa de Planejamento (P).....	39
5.3.2.	Etapa de Execução (D)	42
5.3.3.	Etapa de Verificação (C)	42
5.3.4.	Etapa de Ação (A)	42
6.	Conclusões.....	43
7.	Referências	45

Lista de Figuras

Figura 2.1 – Gráfico de oferta, demanda e ocupação de uma amostra de hotéis da cidade de Belo Horizonte.....	9
Figura 2.2 – Ciclo PDCA para melhorias (“QC Story”).	16
Figura 4.1 – Organograma representativo do Hotel em estudo.....	26
Figura 5.1 – Análise de Valor do Processo de Arrumação das UHs Inicial.....	34
Figura 5.2 – Análise de Valor do Processo de Arrumação das UHs Novo.	34
Figura 5.3 – Dispersão dos Tempos de Execução das Atividades para as 44 amostras de tempo coletadas	36
Figura 5.4 – Controle de Tempo de Execução das Atividades.....	36
Figura 5.5 – Controle de Execução de Processos por Arrumação de UH.....	37
Figura 5.6 – Tempo Médio de Limpeza das UHs (hh:mm:ss) Fonte:	39
Figura 5.7 – Quantidade Média de Atividades executadas no Processo de Limpeza das UHs.....	39

Lista de Tabelas

Tabela 2.1 – Inclui hotéis e flats inaugurados até junho de 2014.....	8
Tabela 5.1 – Variáveis de controle das áreas do setor de governança.....	29
Tabela 5.2 – Conjunto de atividades e procedimentos de limpeza da Unidade Habitacional para cada tipo de arrumação das UHs	31
Tabela 5.3 – Conjunto de atividades e procedimentos de limpeza da Unidade Habitacional para cada tipo de arrumação das UHs após realização da análise de valor	33
Tabela 5.4 – Crono Análise da execução de procedimentos de governança do empreendimento	35
Tabela 5.5 – Relação das Atividades que não agregam valor e não são necessárias	38
Tabela 5.6 – Valores da média e desvio padrão das atividades que não agregam valor e não são necessárias	38
Tabela 5.7 – Método de Solução de Problemas – “QC Story”	39
Tabela 5.8 – Metodologia 5W1H adotada no Hotel em estudo.....	41

1. Introdução

O turismo, sob as óticas econômica, social, cultural, política e ambiental, representa uma das melhores alternativas para o desenvolvimento de localidades, municípios e regiões, desde que sua implementação seja totalmente estruturada e planejada. Essa atividade pode proporcionar incontáveis benefícios para as comunidades que abraçam essa modalidade de mercado com seriedade. (FOHB - FÓRUM DE OPERADORES HOTELERIS DO BRASIL, 2014)

Sobre outros aspectos, segundo Santos e Matschuck (2015), o turismo representa, por exemplo, real fonte de inclusão social, por meio de explorações do potencial criativo da população no desenvolvimento de habilidades, trabalho, aumento da renda, atração de investimentos, progresso e melhoria na qualidade de vida de todas as comunidades envolvidas com o turismo.

De acordo com Feyerscutte e Godoi (2008), o desenvolvimento turístico local ou regional é um processo que ocorre apenas com sucesso por meio da informação, do conhecimento e da consciência de que precisamos mudar sempre para melhorar a nossa forma de ver e lidar com a realidade; perceber e proteger o nosso Patrimônio Natural, Humano e Cultural; explorar esse potencial através de métodos, técnicas e procedimentos adequados.

Para alcançar um bom padrão turístico, é necessário nos dedicarmos à observação (do que é bom e coerente com os verdadeiros princípios de cidadania), à leitura, à informação, ao conhecimento e a novos hábitos. Só assim é possível ter parâmetros para distinguirmos entre o melhor e o pior. Afinal, o verdadeiro turismo é aquele feito de coisas boas, com seriedade e autenticidade. (FEUERSCHÜTTE & GODOI, 2008)

Por outro lado, na perspectiva de Miranda (2008), se não houver predisposição ao estudo, se não houver conscientização, entendimento, visão, preparo, profissionalização e dedicação, as ações poderão representar o caos de uma localidade. Sem informação, sem conhecimento, sem métodos de planejamento e sem mobilização comunitária para se implantar e desenvolver o turismo, é muito pouco provável que ocorra qualquer avanço nesse sentido.

É importante reconhecer que o turismo não está restrito aos atrativos ou pontos de visitação. Em sua complexidade, a atividade turística necessita de uma completa

infraestrutura para acomodar, servir, entreter o turista e gerar as relações sociais. (CANTERAS, et al., 2015)

Para compreensão do conceito de **Produto Turístico**, é de suma importância a distinção entre o seu correspondente **Atrativo Turístico**. Segundo Valls (2006, p. 26), um **Destino Turístico** é composto “de produtos turísticos, os quais, por sua vez, se estruturam a partir dos recursos ou atrativos existentes no lugar”.

Um atrativo turístico é a composição dos objetos, locais, monumentos, eventos ou demais que mobilizam a ida do turista ao local. Como exemplo, podemos citar o Cristo Redentor no Rio de Janeiro/RJ, a Igreja da Pampulha em Belo Horizonte/MG, o Parque de Diversões Beto Carreiro Word em Florianópolis/SC, o Carnaval em Salvador/BA, a própria cidade de São Paulo que é o maior polo econômico do Brasil. Os atrativos turísticos são os elementos que impulsionam o turismo local, podendo ser subdivido em Ecoturismo, Turismo Cultura, Turismo de Negócios e Eventos e Turismo de Sol e Praia.

O produto turístico, é aquele oferecido por profissionais que vivem do turismo e que são exclusivamente voltados para os interesses do turista. Este pode ser composto por um conjunto de elementos que pode ser dividido em Serviços Públicos, Infraestrutura Básica e Serviços Turísticos. Como exemplo, podemos citar os hotéis, restaurantes, serviços de Táxi e de ônibus e qualquer outro que venha a ser utilizado pelo turista. Os serviços turísticos nada mais são do que aqueles desenvolvidos para satisfazer as necessidades dos próprios turistas.

No âmbito da indústria do Turismo, e mais especificamente a hotelaria, tal como a conhecemos hoje, é uma criação relativamente recente. Suas origens, o sentimento e a prática da hospitalidade que a precederam existem desde o início da civilização. (Comércio, 2005)

Não obstante, os profissionais que trabalham num hotel influem decisivamente na produção e rendimento desses estabelecimentos. Estes, segundo Feyerscgutte e Godoi (2008), concorrem com seu esforço, dedicação e capacidade de trabalho para o êxito funcional e comercial do empreendimento que servem. Por isso, devem ser adequadamente treinados em suas respectivas áreas e com o crescer da categoria do hotel, devem sempre ter condições de ampliar os conhecimentos que lhe competem, atualizando-se através de cursos ou estágios extras em empresas hoteleiras de caráter nacional ou internacional, aptas a atender as demandas neste setor.

Por outro lado, segundo Miranda (2008), é de suma importância um condicionamento adequado aos funcionários no que tange os processos operacionais, desta forma diferentes processos de trabalho configuram-se em diferentes resultados. Neste ponto, a utilização de ferramentas metodológicas que proporcionam uma melhoria nos processos de trabalho torna-se crucial para uma filosofia de melhoria contínua, diminuição de custos operacionais e aumento da qualidade nos serviços prestados.

Este trabalho parte do princípio de que a implementação de metodologias e ferramentas oriundas da Engenharia de Produção, podem ser de grande utilidade no contexto hoteleiro, visto que grande parte dos hotéis não possuem uma administração padrão, que possa ser aplicada a vários hotéis. Segundo Miranda (2008), isso ocorre pois há uma diversidade grande de hotéis, pois cada um se adequa e oferece produtos de acordo com os atrativos turísticos. Como exemplo, um hotel que atende ao segmento turístico de Turismo de Sol e Praia oferece e precisa ter produtos turísticos diferentes de um segmento turístico de Ecoturismo.

Apesar dos vários aspectos que possam estar em comum entre hotéis, somente as grandes redes de hotéis e meios de hospedagens que possuem características bem definidas conseguem criar uma maior padronização nos produtos oferecidos, pois estes possuem departamentos específicos para determinar processos de trabalho, diferentemente de hotéis pequenos que carecem deste tipo de mão de obra. BARBOSA (2011).

Outro ponto importante a ser analisado, e que é entendido como o “motor” de um hotel, é o departamento de Governança, pois é neste departamento que concentra-se o maior número de funcionários, maior custo e maior utilização dos recursos do hotel. Stender, *et al.* (2013) aponta que este departamento precisar exercer um esforço maior para manter a cooperação entre os demais departamentos. Neste mesmo âmbito, Monteiro, *et al.* (2013) cita a importância da gestão de processos como primeiro passo para a melhoria dos processos operacionais atuais, indicando a importância da aplicação de ferramentas da gestão da qualidade.

Diante dos pontos apresentados, é de suma importância definir quais ferramentas da Gestão da Qualidade podem ser aplicadas nas atividades operacionais do setor de Governança de um Hotel. Este trabalho, está interessado especificamente no tempo de arrumação, inspeção e check-out das Unidades Habitacionais (UH), com o intuito de

diminuir a variabilidade no tempo gasto pelas camareiras, bem como mapear e analisar as atividades envolvidas no processo de trabalho. Assim sendo, a pergunta a ser respondida é: **Como melhorar os tempos de arrumação, inspeção e *check-out* das UH's através da utilização de ferramentas de gestão da qualidade?**

1.1. Justificativa

Este trabalho foi inicialmente motivado por uma situação de aplicação prática de ferramentas que poderiam auxiliar nas rotinas de trabalho de um Hotel situado na cidade de Conceição do Mato Dentro/MG. Após realizadas as observações iniciais, pode-se perceber que tal Hotel carecia de uma administração geral mais formal e de um acompanhamento dos processos de trabalho para que pudessem diminuir custos operacionais e de mão-de-obra.

Diante do exposto, percebeu-se então a necessidade da realização de um estudo mais apropriado para a implementação, análise e validação de ferramentas da Gestão da Qualidade para aplicação e atendimento de demandas iniciais do empreendimento.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo principal deste trabalho é implementar, analisar e validar a aplicação de ferramentas da Gestão da Qualidade num Hotel de pequeno porte situado em Conceição do Mato Dentro/MG.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Implementar o ciclo PDCA para mapear e melhorar o processo de arrumação, inspeção e *check-out* da UHs;
- Realizar a análise de processo de negócio no serviço de Governança do Hotel;
- Realizar um diagnóstico e apontar possíveis fraquezas e melhorias.

1.3. Estrutura do Texto

No Capítulo 2 é apresentada uma Revisão Bibliográfica da hotelaria no Brasil, mais especificamente tratando a evolução histórica e o panorama do setor hoteleiro no Brasil na seção 2.1, sobre a administração hoteleira na seção 2.2 e dos métodos de controle de

processos na seção 2.3, sendo eles o ciclo PDCA na seção 2.3.1 e a Análise de Processos de Negócios na seção 2.3.2. Posteriormente, no Capítulo 3 é descrito a metodologia utilizada neste trabalho, bem como os Instrumentos de Coleta de Dados na seção 3.1 e a Forma de Análise dos Resultados na seção 3.2. No Capítulo 4 é apresentado a Descrição da Empresa para entendimento do perfil organizacional, no Capítulo 5 é realizado a Medição e Análise do Processo. Por fim, no Capítulo 6 são apresentadas as Conclusões deste trabalho.

2. Revisão Bibliográfica

2.1. *Setor de Hotelaria no Brasil*

Conhecer os primórdios do Turismo e da Hotelaria no mundo e, em especial no Brasil, é seguir a trajetória do chamado “mundo civilizado” e desvendar elos comuns da sociedade humana. De acordo com Comércio (2005), tem-se que alguns historiadores apontam o início do turismo na Antiguidade à viagem da rainha de Sabá, que no século 10 a.C., deixou seu palácio a sudoeste da Arábia para fazer uma visita ao Rei Salomão, em Jerusalém.

Ainda segundo Comércio (2005, p. 12):

“O intercâmbio comercial e as movimentações militares promovidas pelo Império Romano deram origem não apenas ao costume das viagens de lazer como também às próprias palavras que passaram a designar essa nova atividade humana. ”

A hospitalidade pode então ser entendida pelo ato de acolher peregrinos, viajantes e mercadores com o intuito de oferecer-lhes um lugar para dormir e alimentar. Assim sendo, as pousadas que até então funcionavam com a finalidade de receber viajantes religiosos, passou a assumir uma característica de negócio lucrativo. A partir do século 13, portanto, as relações entre Comércio e Turismo tornaram-se mais sólidas ficando difícil separar uma atividade da outra. COMÉRCIO (2005).

Com a Revolução Industrial e a expansão do capitalismo, a hospedagem passou a ser tratada como uma atividade estritamente econômica a ser explorada comercialmente. A partir da 2ª Guerra Mundial, com a expansão acelerada da economia mundial, o processo de desenvolvimento e de globalização da economia mundial, além de gerar um progressivo fluxo de viagens regionais e internacionais, ampliou de forma acelerada o setor de lazer e de turismo, que passou a ser, efetivamente, o grande promotor de redes hoteleiras. (PEREIRA & COUTINHO, 2007)

A hotelaria brasileira passou a se desenvolver nacional e internacionalmente em termos turísticos somente na década de 40, embora o Brasil, há muitos anos, já contasse com alguns hotéis de porte internacional. Para se ter uma ideia da evolução hoteleira brasileira, o Rio de Janeiro foi a cidade pioneira em hotelaria, devido a exportação de alguns cantores brasileiros, como Ari Barroso, Carmem Miranda entre outros, que

proporcionou visibilidade e atratividade aos turistas de âmbito internacional. O Hotel Copacabana Palace, é o símbolo da hotelaria no Brasil, onde se hospeda os grandes nomes da vida social, cultural e esportiva de todos os países. Assim sendo, o Rio de Janeiro é considerado o berço da hotelaria brasileira, como também do turismo nacional. (Comércio, 2005).

Ainda segundo Comércio (2005), tanto o turismo como a hotelaria ficaram praticamente estagnados até 1964, e somente a partir deste ano, que muitas estradas foram asfaltadas e duplicadas e os meios de transportes rodoviários começaram a se modernizar, que o setor hoteleiro alavancou. O hoteleiro brasileiro viu que havia chegado o momento do desenvolvimento da própria hotelaria. Começou a investir todas as suas economias em construções, auxiliado pelos incentivos fiscais criados pelo governo. Assim, novas unidades hoteleiras começaram a surgir em todas as grandes cidades brasileiras e nas pequenas também, que possuíam excelentes atrativos turísticos.

Defini-se a hotelaria, segundo o Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem, como sendo:

“Art. 2º - Considera-se empresa hoteleira a pessoa jurídica, constituída na forma de sociedade anônima ou sociedade por quotas de responsabilidade limitadas, que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira.

Art. 3º - Considera-se meio de hospedagem o estabelecimento que satisfaça, cumulativamente, às seguintes condições:

- I. seja licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem;*
- II. seja administrado ou explorado comercialmente por empresa hoteleira e que adote, no relacionamento com os hóspedes, contrato de hospedagem [...];*

Parágrafo único – Observadas as disposições do presente Regulamento, os meios de hospedagem oferecerão aos hóspedes, no mínimo:

- I. alojamento, para uso temporário do hóspede, em Unidades Habitacionais (UH) específicas a essa finalidade;*

- II. *serviços mínimos necessários ao hóspede, consistentes em:*
- a. *Portaria/recepção para atendimento e controle permanentes de entrada e saída;*
 - b. *Guarda de bagagens e objetos de uso pessoal dos hóspedes, em local apropriado;*
 - c. *Conservação, manutenção, arrumação e limpeza das áreas, instalações e equipamentos. ”*

Na hotelaria moderna o mercado de hotéis não se caracteriza por uma indústria, pois não possui fabricação e não transforma matéria prima em produto. No entanto, é comumente entendido que a hotelaria pode ser chamada de indústria da hospedagem e serviços, por disponibilizar alojamentos, alimentação, entretenimento e prestar serviços. (PEREIRA & COUTINHO, 2007)

No Brasil, a hotelaria cresce rapidamente e proporcionalmente ao desenvolvimento do país em termos políticos, econômicos, mercadológico e estrutural. Segundo Pereira e Coutinho (2007), este crescimento está intimamente relacionado com a melhoria da qualidade dos serviços prestados e de preços menores, justificada pelos turistas brasileiros que oportunamente realizam viagens exteriores e pressionam o setor hoteleiro no Brasil.

Do ponto de vista político-econômico, o atual cenário impactou de forma limitada o mercado hoteleiro. Em muitos casos o aumento médio das tarifas ajudou de forma geral a elevar a diária média anual de 2014, no entanto, conseqüentemente em 2015 houve uma queda de ocupação em algumas capitais brasileiras. (CANTERAS, et al., 2015)

Tabela 2.1 – Inclui hotéis e flats inaugurados até junho de 2014.

Total de hotéis e flats no Brasil					
	Tipo	Hotéis	%	Quartos	%
	Hotéis e flats de marcas nacionais	441	4,4%	68.854	14,2%
	Hotéis e flats de marcas internacionais	453	4,6%	80.169	16,5%
	Hotéis independentes com até 20 qtos	3.662	37,0%	40.693	8,4%
	Hotéis independentes com mais de 20 qtos	5.353	54,0%	295.387	60,9%
	Total	9.909	100,0%	485.103	100,0%

Fonte: (MADER, et al., 2014)

No cenário nacional, de acordo com Mader, Gorni, *et al.* (2014), não há dados oficiais sobre o número total de hotéis no Brasil. Uma estimativa realizada pode ser vista na Tabela 2.1.

Na perspectiva de Canteras, *et al.* (2015), dado o fraco desempenho da economia nacional e local, no acumulado do ano de 2015, as principais capitais brasileiras, sendo elas Salvador, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba e Porto Alegre houveram uma modesta evolução de crescimento no setor hoteleiro, ainda com baixos níveis de ocupação e o alto número de novos hotéis. No entanto, na capital mineira, a procura por hotéis resultou numa alarmante queda de 18%. De acordo com a Figura 2.1, na amostra dos hotéis de Belo Horizonte do segmento *Midscale e Upper-midscale* (com diárias médias entre R\$ 185,00 e R\$ 370,00, respectivamente), a demanda por hospedagem sofreu uma queda de 0,6%, enquanto o número de pernoites ofertados continuou subindo (+12,1%). Como resultado da queda da taxa de ocupação (11,3%) e da leve elevação de diária média (2,3%).

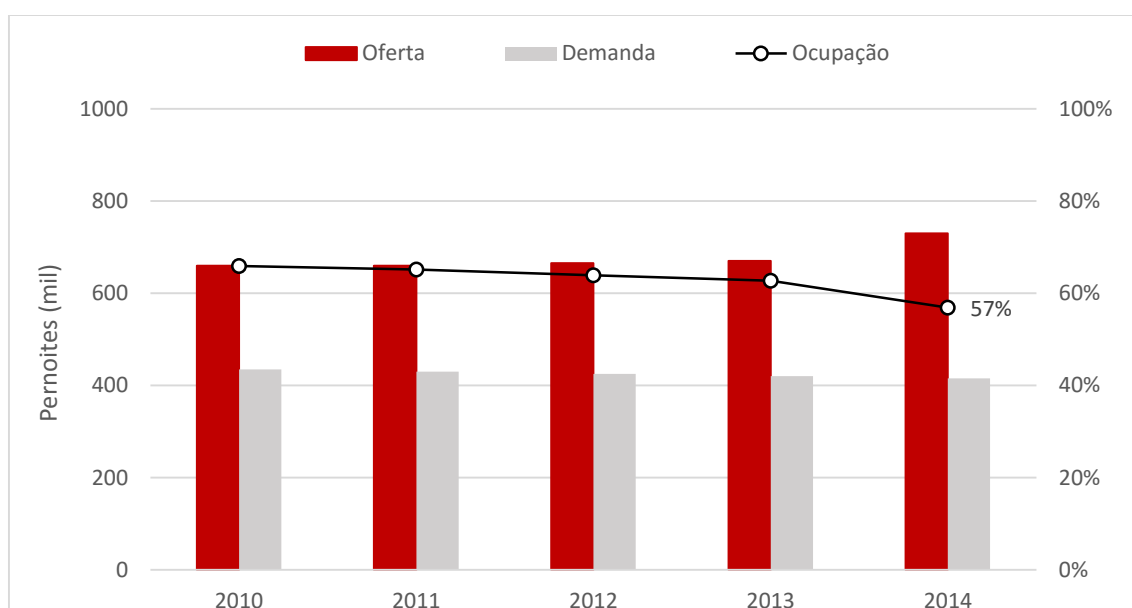


Figura 2.1 – Gráfico de oferta, demanda e ocupação de uma amostra de hotéis da cidade de Belo Horizonte.

Fonte: (CANTERAS, *et al.*, 2015)

Ainda de acordo com Canteras, *et al.* (2015):

“A HotelInvest – HVS entende que a hotelaria brasileira terá uma travessia turbulenta em 2015, mas que está rumando para mares mais tranquilos no médio prazo. Diante desse cenário, antevemos e recomendamos o seguinte:

- *Crescimento ínfimo ou queda da demanda nos principais mercados;*
- *Efeito positivo, mas de impacto limitado, na demanda de lazer por conta do alto patamar do dólar;*
- *Ainda haverá algum aumento de oferta em mercados específicos (especialmente em Belo Horizonte e Rio de Janeiro), com potencial deterioração das taxas de ocupação;*
- *Com o desaquecimento das vendas imobiliárias e a entrada da CVM no mercado de condo-hotéis, há uma perspectiva de retração no lançamento de novos empreendimentos;*
- *Menor espaço para aumento de tarifas e eventual queda dos valores reais das diárias. ”*

Não obstante, segundo FOHB - FÓRUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL (2014), as projeções para o ano de 2015 também são bastante moderadas, situadas sempre abaixo de 3% de crescimento da taxa de ocupação, destacando-se positivamente a cidade de São Paulo (+2,7%) e negativamente a cidade de Belo Horizonte (-2,2%).

Um levantamento da consultoria BSH Internacional, especializada em investimentos hoteleiros no Brasil, mostra que a previsão de investimentos do setor para 2015 é de R\$ 2,3 bilhões. A expectativa é que sejam abertos 54 novos hotéis no ano, o que significa 8,9 mil unidades habitacionais. As inaugurações devem gerar ainda 5,2 mil empregos, de acordo com a consultoria.

A região Sudeste representa, sozinha metade do investimento previsto para o país no ano, R\$ 1,27 bilhão, segundo Nogalez (2015). Os 27 lançamentos previstos acrescentam 4,4 mil unidades habitacionais, o que deve gerar 2,9 mil empregos. Apenas o estado do Rio de Janeiro – sede das Olimpíadas de 2016 – receberá R\$ 1 bilhão em investimentos hoteleiros.

Na avaliação do Presidente da Embratur Turismo, Vinicius Lummertz, os números comprovam a importância do turismo como vetor para o desenvolvimento econômico. “Os destinos nacionais ganharam visibilidade com a Copa do Mundo e, agora, o setor privado se prepara para receber os visitantes que virão para as Olimpíadas” diz Lummertz. (NOGALEZ, 2015)

Ainda segundo Vinicius Lummertz em entrevista ao Ceolla (2015, p. 3), o Turismo deve ser visto como uma questão macro, que envolve economia, política, cultura, história e sociedade, sendo o grande desafio dar mais competitividade ao mercado nacional e fazer com que o turismo seja visto como indústria, desta forma Lummertz diz:

“O turismo está ficando mais claro na cabeça das pessoas, que não é só uma atividade lúdica, de lazer. Ele segue a lógica de servir, e estamos na era dos serviços. É dramático ver o quanto as pessoas se comportam de forma obtusa. Esse país já foi um país aberto.” (CEOLLA, 2015)

A exemplo das demais atividades econômicas, de acordo com Teixeira e Morrison (2004), a maioria dos negócios do setor de turismo é realizada por empresas de pequeno porte, predominantemente devido a três fatores: o capital para iniciar o negócio pode ser pequeno, não é necessário conhecimento específico e as barreiras para entrada no setor são relativamente baixas, quando comparadas com as de outras indústrias.

Diante do atual cenário do setor hoteleiro, temos que uma das maiores dificuldades quando se fala em desenvolvimento gerencial para empresários de pequenos negócios, é descobrir formas de aumentar o seu nível de competência gerencial e a adoção de uma filosofia de aprendizado contínua. Teixeira e Morrison (2004). Neste ponto, estes pequenos empresários possuem desafios diversos para manutenção de seu negócio, tendo que as grandes redes hoteleiras já não se concentram apenas em grandes centros urbanos, mas também em cidades entre 100 mil e 200 mil habitantes e em alguns casos, quando incentivados por algum atrativo turístico, seja histórico, natural ou de negócios, podem estar presentes em cidades de pequeno porte.

Para empresas hoteleiras situadas em localidades menores, a “tranquilidade” de concorrência tem se mostrado passageira, pois aos poucos as potencialidades turísticas do interior estão sendo descobertas e começam a serem vistos pelos investidores do setor.

Neste ponto, Teixeira e Morrison (2004) aponta que um dos maiores obstáculos reside no fato desses empresários considerarem a atividade hoteleira relativamente simples e não perceberem a necessidade de esforços maiores para se manterem atualizados ou de aprenderem novas técnicas gerenciais.

Uma opção que pouco é entendido pela maioria das pessoas é a hospitalidade. Provavelmente o seu significado está no imaginário das pessoas como sendo o receber

bem o visitante dentro da sua casa ou da sua cidade, porém, a sua abrangência é muito maior que se possa imaginar.

News (2015) aponta um levantamento encomendado pelo Google à Ipsos e mostra, entre outros dados, a preferência do público brasileiro por viagens a lazer. Exatos 83% dos viajantes que moram no Brasil viajam a lazer. O número mostra o tamanho do envolvimento emocional desse viajante com o passeio e revela a importância do planejamento e das ações cautelosas com cada decisão. O levantamento ainda mostra que 47% das pessoas que compraram um voo e 74% das que reservaram hotéis o fizeram com base em outros atributos que não preço; ao passo que 33% dos viajantes que compraram passagens e 52% dos que reservaram hotéis afirma tê-lo feito off-line.

Neste âmbito, pode então observar que conceitos tradicionais de hospedagem, tais como oferta de serviços padronizados podem não fazer tanta diferença na escolha da hospedagem. A hospitalidade, do ponto de vista de Miranda (2008), talvez seja um foco a ser trabalhado, justificado por ser um empreendimento cujo produto não é tangível e que lida com pessoas.

É nesse ponto que a pequena hotelaria deve se ater para se manter competitivo no mercado, buscando novos nichos, novos hóspedes e fazer com que permaneçam no seu estabelecimento de hospedagem porque é bem atendido, se sente bem acolhido e tem bons quartos e higienização. (MIRANDA, 2008).

Por fim, Miranda (2008) enfatiza a necessidade de mudança na forma de administração dos hoteleiros. Sair da falta de profissionalismo e buscar conhecer mais o hóspede que vem ao hotel. Buscar novas maneiras de fidelização do cliente para que se tornem verdadeiros propagadores do empreendimento.

2.2. *Administração Hoteleira*

A administração hoteleira atualmente passa por uma fase de transformação no Brasil, principalmente pelos investimentos feitos no mercado turístico nacional, alavancados pela Copa do Mundo de Futebol em 2014 e pelos jogos Olímpicos Rio 2016. Passa-se então a perceber a grande dificuldade que alguns empreendimentos hoteleiros têm em gerenciar bem os seus serviços, talvez justificada pelo aumento da demanda e aumento da competitividade e pela atual falta de mão de obra qualificada no setor.

Miranda (2008), já destaca que nas últimas décadas o turismo no Brasil tornou-se um papel importante na economia do país. Muitas ações sendo tomadas tanto por parte do governo como pelas empresas privadas no intuito de incrementar o número de turistas no país.

Forçados pelo grande número de turistas brasileiros que viajam para o exterior e que pressionam o mercado nacional por melhor qualidade dos serviços prestados e preços mais adequados, tem-se que a malha hoteleira se viu obrigada a reavaliar o seu papel no mercado e a mudar de estratégia.

Para as grandes redes hoteleiras, o mercado hoteleiro em cidades menores e em expansão devido à algum incentivo, seja turismo de lazer ou de negócios, passou a ser enxergada e a instalação facilitada, devido a já possuir uma estrutura organizacional e de administração prontas. Em outro ponto, a hotelaria independente que muitas vezes são administradas informalmente e que já está situada em cidades menores possui o diferencial informal de hospitalidade, de atendimento e de serviços oferecidos. (BARBOSA, 2011)

Segundo Roberts (2001), as vantagens competitivas são todas as ações que possam estar marcando o empreendimento, seja por um toque especial no atendimento, alguma habilidade particular, qualidade no serviço, um toque arquitetônico, paisagismo ou decoração interna, localização entre outros.

A administração hoteleira passa então a pensar numa estratégia que precisa atender a no mínimo dois objetivos: o que está intimamente relacionado ao serviço oferecido ao cliente enquanto este está presente na UH e o outro é àquele que está nos bastidores e que estão ligados à operação. O primeiro requer investimentos financeiros e arriscados, pois geralmente são investimentos em estrutura física, treinamentos, padronização, informatização entre outros, e o segundo requer qualidade dos serviços operacionais, sendo eles os serviços de higienização, limpeza, lavanderia e que também estão ligados ao tempo de arrumação das UHs, controle de produtos de limpeza e garantia que as UH estão limpas para uso dos hóspedes.

Estes serviços operacionais são o que moldam o setor de Governança num hotel. Este setor deve fazer esforço cooperativo com demais setores da empresa, no sentido de assegurar a sua conformidade e a qualidade dos serviços prestados. (STENDER, SILDA, MONTEIRO, & DANTAS, 2013).

Segundo Portal, Colunista – Educação (2013):

“O departamento de governança de um hotel tem como função primordial manter os apartamentos, lobby, áreas sociais e de serviço que lhe forem designadas em perfeitas condições de higiene, limpeza e conservação. Comandado por uma governanta, o setor tem como principais atribuições coordenar as atividades de arrumação diária dos apartamentos e planejar as atividades de faxina, com objetivo de manter as dependências sempre em bom estado de higiene, conservação e limpeza. A Governança também é responsável pela rouparia e lavanderia. “

O setor de Governança é o que possui maior número de funcionários e o que lida com maior número de materiais e suprimentos. Neste ponto, devido à grande quantidade de insumos gerados, a economia na utilização dos produtos, bem como a utilização racional dos produtos de limpeza podem parecer insignificantes se analisadas em pequena escala, mas fazem grande diferença quando computadas de uma forma global.

Outro ponto de economia na Governança trata do tempo gasto para arrumação/limpeza das UHs, pois este está intimamente ligado ao número de funcionários necessários para que todas as UHs estejam limpas para utilização. Neste sentido, é importante levar em consideração que sempre é necessário treinamento específico das camareiras para que possam realizar as arrumações/limpezas de forma padronizada, menor tempo e menor variabilidade.

Desta forma, conforme abordado pelo Portal, Colunista – Educação (2013), a chave do sucesso das operações da governança é um bom planejamento das atividades e um efetivo controle da mão-de-obra e suprimentos.

A importância dos serviços da Governança vai além da simples arrumação/limpeza, pois um quarto bem arrumado, confortável e limpo causa igual ou maior impressão que quaisquer outros serviços oferecidos pelo hotel, pois é dentro da UH que o hóspede passa a maior parte do tempo. Uma pesquisa realizada nos EUA, mostra que 63% dos hóspedes que retornam a um determinado hotel o fazem pela sua limpeza e arrumação. (VIDAL & SIMONETTI, 2010).

Nesta perspectiva, a Administração Hoteleira deve focar esforços consideráveis no setor de Governança, pois este geralmente é usado por hóspedes que chegam após um

dia inteiro de passeio ou de trabalho, e que querem apenas o descanso numa UH bem arrumada e limpa para sua utilização. Além do mais, segundo Santos, Matschuck (2015), o setor representa o maior custo operacional do hotel, no sentido de que em relação a todos os custos envolvidos para que o hotel esteja em operação, o setor de Governança é o que mais impacta e o que pode ser feito mais esforço de economia.

Não obstante, toda e qualquer esforço na diminuição de custos operacionais, tem como principal barreira a falta de metodologias mais consistentes e bem elaboradas para sua execução juntamente com a falta de conhecimento dos empreendedores, principalmente se tratando de Hotéis independentes

De acordo com Stender, *et al* (2013), a medição de processos operacionais só é viável através de metodologia estatística que garanta a avaliação do nível de controle dos mesmos. Além disso, é fato que um desempenho operacional pobre das equipes de governança impactam diretamente no alcance das metas financeiras, de ocupação e fidelização de hóspedes, o que torna fundamental um esforço de gestão na base dos processos, começando com metodologia de medição adequada, avaliação criteriosa de resultados e planejamento detalhado de ações de melhoria.

2.3. Métodos de Controle de Processos de Governança

2.3.1. Ciclo PDCA

A evolução do ciclo PDCA está presente no desenvolvimento industrial, principalmente com aprendizado junto com a produção. A especificação, produção e inspeção foram os pontos da ideia de ciclos repetidos. Deming (1993) descreveu o ciclo PDCA como “Ciclo de aprendizagem e melhoria” com o objetivo de atingir a todas as organizações.

De acordo com o Sebrae (2005), o PDCA é uma ferramenta que é utilizada para fazer planejamentos e melhorias de processos. De forma ampla, o PDCA visa controlar e melhorar continuamente o processo, atuando de forma iterativa.

Baseado no conceito básico de que a organização deve ser entendida como um sistema aberto, que tem como finalidade atender às necessidades dos seus clientes e usuários, através da produção de bens e serviços, gerados a partir de insumos recebidos de seus fornecedores e manufaturados ou transformados através de seus recursos e tecnologia, a investigação e utilização do ciclo PDCA está associada ao modelo de

processo utilizado pela NBR ISSO 9001 na versão 2000 e mantido na versão 2008 que define o ciclo PDCA da seguinte forma:

- *Plan* (Planejar): estabelecer os objetivos e os processos necessários para gerar resultados de acordo com os requisitos dos clientes, e com as políticas da organização.
- *Do* (Fazer); implementar os processos.
- *Check* (Verificar): monitorar e medir os processos e produtos em relação às políticas, objetivos e requisitos para o produto e relatar os resultados.
- *Act* (Agir): executar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo.

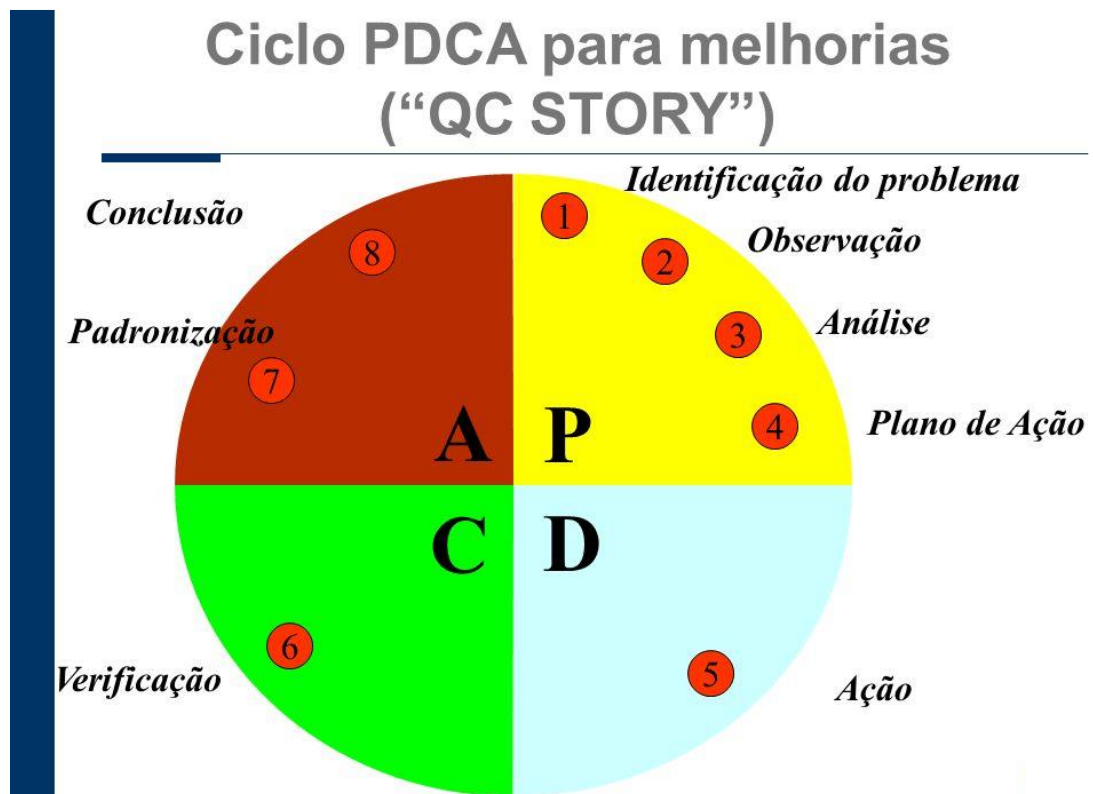


Figura 2.2 – Ciclo PDCA para melhorias (“QC Story”).

Fonte: (CAMPOS, 1992)

Segundo Staszczak (2012), empresários tem questionado a eficácia da utilização do ciclo PDCA, cujo os resultados precisam de três, quatro ou até cinco iterações para atender às metas previstas. Neste ponto, parte-se então do pressuposto de que “para se gerenciar um processo é necessário, primeiramente, visualizá-lo” (OLIVEIRA, PAIVA, & ALMEIDA, 2010).

Ainda segundo Staszczak (2012), nesse contexto, visualizar o funcionamento de um sistema é o principal desafio do ciclo PDCA, sendo desta forma um método que pode ser empregado em qualquer organização com o intuito de solucionar problemas, melhorar e manter processos padronizados a partir de objetivos e metas a serem alcançados.

2.3.2. Análise de Processo de Negócio

No interior de uma empresa, os processos e atividades são os principais meios de agregação de valores aos serviços e produtos oferecidos aos clientes. Dado que os processos e as atividades são os consumidores de recursos, assegurar uma boa gestão dos mesmos é de extrema importância para manutenção da qualidade dos produtos e serviços ofertados. Desta forma há inúmeras ferramentas que asseguram um adequado gerenciamento destes processos e atividades, ao qual devem questionar de forma a obter: redução de custos, diminuição do tempo de ciclo, melhoria da qualidade, redução das atividades não agregadoras de valor (setup, movimentação, filas, esperas, retrabalho, etc) e, conseqüentemente, potencialização das agregadoras de valor (tempo de processamento em atividades de gargalo).

A análise de processo de negócio ou BPA (*Business Process Analysis*) é, segundo Ostrenga, Ozan, *et al.* (1993), uma técnica fundamental para a compreensão, análise e aperfeiçoamento do desempenho da organização. O intuito é focalizar o fluxo de trabalho, em vez de enfatizar a estrutura organizacional usada para se gerenciar o trabalho. Ainda segundo Correia e Leal (2002) o BPA ajuda a estruturar a definição dos problemas da empresa de forma a poder identificar e atacar suas causas básicas, além de prover uma base para melhorar a qualidade, reduzir o tempo de ciclo e também de custos.

Dentre as abordagens alternativas para a análise de processo de negócio, que de acordo com Biazzo (2000) podem ser em relação à estratégia (Reconstrução Pragmática ou Racional) e em relação ao foco (Sistema ou Ator). Será considerado apenas o mapeamento de processo que é uma reconstrução racional com foco no autor, que está ancorada a uma lógica externa de entendimento dos fenômenos organizacionais.

O mapeamento de processos é então definido como uma ferramenta gerencial de análise e comunicação que visa mapear e melhorar os processos existentes e implantar uma nova estrutura voltada para processos.

Segundo Kettinger, Teng e Guha (1997), diversas técnicas de representação podem ser usadas para construção de modelos de processos que podem auxiliar na

elaboração de diferentes tipos de mapas. Mas qualquer que seja a técnica adotada, o mapeamento de processo segue, normalmente, as seguintes etapas Biazzo (2000):

- Definição das fronteiras e dos clientes do processo, dos principais *inputs* e *outputs* e dos atores envolvidos no fluxo de trabalho;
- Entrevistas com os responsáveis pelas várias atividades dentro do processo e estudo dos documentos disponíveis;
- Criação do modelo com base na informação adquirida e revisão passo a passo do modelo seguindo a lógica do ciclo de “*author-reader*”.

Segundo Correia e Leal (2002) o mapeamento de processo é extremamente reconhecido pelo importante papel que pode desempenhar, ao ajudar a entender as dimensões estruturais do fluxo de trabalho. Esta abordagem, de acordo com Kettinger, Teng e Guha (1997) baseia-se numa estratégia precisa de reconstrução das ações organizacionais e num foco específico para análise. Este é um ponto muito relevante na modelagem dos processos, pois torna-se então necessário e primordial saber identificar as atividades que compõem um processo. Além do mais é preciso diferenciar atividade de procedimento, como exemplo “Cadastrar um hóspede no sistema” é uma atividade ao passo que saber como cadastrar, em que campo, em que tela, acionando quais teclas, é um procedimento.

Uma ferramenta bastante útil para visualizar um processo, destacando-se pela representação dos diversos passos ou eventos que ocorrem durante a execução de uma tarefa específica, é o gráfico de fluxo de processo. Segundo Correia e Leal (2002) o mapofluxograma, que é a técnica na qual desenham-se as linhas de fluxo em uma planta de edifício ou da área em que a atividade se desenvolve, onde linhas mostram a direção do movimento, e os símbolos do gráfico do fluxo do processo estão inseridos nas linhas para indicarem o que está sendo executado, e o mapeamento do fluxo do processo que é um método de modelagem de empresas relativamente simples (utiliza papel e lápis) com um procedimento para a construção de cenários.

Por fim, a análise de valor do processo tem a finalidade de identificar oportunidades para melhorar o desempenho da organização de forma durável. A análise de valor do processo é uma técnica adequada a ser usada na identificação de oportunidades de melhoria, se o iniciador suspeitar que (OSTRENGA, *et al.*, 1993):

- Parte do trabalho executado pode ser desnecessário ou redundante;

- O tempo e/ou custo necessários à conclusão do trabalho parecem desproporcionalmente altos em relação ao seu valor para a organização;
- Um processo parece ser mais complexo do que o necessário;
- Os recursos da organização parecem estar presos a atividades não-lucrativas.

Na análise de valor de um processo, tem-se que cada atividade é categorizada em: Agrega valor e é necessária, não agrega valor mas é necessária e não agrega valor e não é necessária. Além do mais, as etapas que compõem a análise de valor do processo são também (OSTRENGA, *et al.*, 1993):

- i. Seleção de um processo para análise;
- ii. Determinação do tempo de ciclo;
- iii. Estimativa do custo para cada atividade;
- iv. Estimativa de valor agregado.

3. Metodologia

Em termos de pesquisa científica, a pesquisa proposta neste projeto é, quanto à sua natureza, uma pesquisa aplicada pois objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência e para uma aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. (KAUARK, MANHÃES, & MEDEIROS, 2010).

Segundo Gil (2007), como base nos objetivos, é possível classificar este estudo como uma pesquisa descritiva, que exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Kauark, Manhães e Medeiros (2010) aponta também que a pesquisa descritiva envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como, questionário e observação sistemática.

Na perspectiva da abordagem do problema, este trabalho é tratado como uma pesquisa tanto quantitativa como qualitativa.

Do ponto de vista da análise qualitativa, segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010), o pesquisador está preocupado em produzir informações aprofundadas e ilustrativas, em aspectos que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica dos processos estudados. Entretanto, atentando aos limites de observação do pesquisador, tais como, excessiva confiança na coleta de dados, ou risco de reflexão exaustiva, este estudo buscou limitar algumas análises de forma quantitativa.

Do ponto de vista da análise quantitativa, que considera o que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Kauark, Manhães e Medeiros (2010). Já de acordo com Richardson (1989), a pesquisa quantitativa utiliza-se de técnicas estatísticas objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança. Seguindo os ensinamentos de Diehl (2004), este método caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.

Por fim, quando aos procedimentos, (GIL, 2007):

“Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em

profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revela-lo tal como ele o percebe. ”

Este trabalho é então um projeto de pesquisa de natureza aplicada, pois utiliza-se de ferramentas da Gestão da Qualidade, tais como, o Ciclo PDCA e a Análise de Processos de Negócio, que são aplicados com o intuito de resolver problemas específicos, tal como, responder à pergunta problema: **Como melhorar os tempos de arrumação, inspeção e check-out das UH's através da utilização de ferramentas de gestão da qualidade?**

A pesquisa foi desenvolvida a partir de um Estudo de Caso, numa Hotel situado em Conceição do Mato Dentro/MG. Realizou-se o estudo de caso com base em duas etapas. Na primeira, o objetivo foi identificar as bases teóricas que fundamentam a pesquisa. Na segunda fase, desenvolveram-se entrevistas semiestruturadas com o objetivo de entender o trabalho e a forma como o mesmo acontece, entender os valores da empresa e como os funcionários se relacionam com a forma de trabalho, e realizar a coleta de dados para análises estatísticas.

As entrevistas semiestruturadas foram aplicadas junto às camareiras do setor de Governança e o gerente do Hotel. Dessa forma foi possível entender melhor o trabalho em dois níveis.

3.1. Instrumentos de Coleta de Dados

Os instrumentos de coleta de dados se basearam em uma pesquisa sobre os procedimentos de trabalho sobre o referido tema do objeto de estudo em questão e em visitas à empresa. A coleta de dados utilizou mecanismos de conversação com os funcionários do Hotel.

A entrevista teve aproximadamente 2 horas de duração e foi realizada no dia 05/12/2015 com as duas camareiras e no dia 06/12/2015 com o gerente do hotel.

Utilizou-se também coleta de informações no site da empresa, bem como uma cartilha sobre os pontos turísticos da cidade que foi disponibilizado pela Secretaria de Turismo e documentos eletrônicos fornecidos pelo Hotel no ato da entrevista que descrevem um pouco da história do Hotel.

Num terceiro momento, compreendido entre os dias (17/12/2015 e 18/12/2015), após detalhamento das atividades que compõe os processos de trabalho descritos como arrumação, check-out e inspeção, foram realizados a coleta de tempo gastos pelas camareiras em cada atividade para análise estatística dos dados. Posteriormente, em 14/01/2016 e 15/01/2016 foram medidos novamente os tempos de falhas, após sugerir um processo de trabalho.

3.2. *Forma de Análise dos Resultados*

Adotou-se como método de análise dos dados a análise de conteúdo, cujo objetivo concentra-se em descobrir o que está por trás dos fragmentos manifestos. (GIL, 2007). Neste momento, foi possível determinar as possíveis ferramentas da Gestão da Qualidade que poderiam ser utilizadas, bem como delimitar as referências bibliográficas deste estudo.

Num segundo momento, a implementação do ciclo PDCA proporcionou uma visualização do momento atual do empreendimento e a Análise do Processo de Negócio pode fragmentar e destacar os problemas a serem atacados.

Não obstante, no terceiro momento, a análise estatística dos dados trouxe um visão de comparação entre o antes e depois, bem como o controle do processo e diminuição da variabilidade das atividades e de um ajuste mais adequado das atividades que englobam o Processo de Trabalho de arrumação, check-out e inspeção.

4. Descrição da Empresa

4.1. Histórico Organizacional

O Hotel em estudo, idealizado em 2009, iniciou suas obras em Abril/2010 com o intuito de criar um hotel de modelo inovador, que marcasse presença e destaque na região de Conceição do Mato Dentro/MG. O Hotel tem como objetivo principal oferecer a seus hóspedes um serviço que preze pela qualidade e excelência. (Fernandes, 2013).

A iniciativa de construção desse hotel se deu pelo espírito empreendedor do proprietário que viu nesta região um mercado promissor. Incentivado pela força do Ecoturismo na região, proporcionado por diversas cachoeiras, incluindo a 3ª maior do Brasil, a cachoeira do Tabuleiro, e pela chegada de uma empresa mineradora Multinacional na cidade.

O Hotel foi construído num terreno de 728,19 m², e possui área construída de 600 m².

4.2. Área de Atuação

A descrição e classificação dos meios de alojamento sempre é trabalhoso devido à existência de diversas finalidades e variações dos serviços oferecidos. De acordo com (BARBOSA, 2011), o Hotel em estudo, pode ser enquadrado em:

- **Hotéis para Viajantes em Núcleos Urbanos**

Caracterizam-se pela extensão e importância da cidade num contexto mais amplo, que no caso de Conceição do Mato Dentro, tais contextos são o Ecoturismo e o Turismo de Negócios (Presença de uma Mineradora Multinacional).

Uma das características marcantes, que o define como tal, é a localização na região urbana, com espaços para estacionamentos, alojamentos e serviços de restaurantes, bem como a o perfil da clientela, caracterizada por homens de negócios, agentes comerciais, congressistas, viajantes em trânsito, turistas e outros.

- **Outras Definições**

O Hotel em estudo também tem características que se assemelham a outras categorias de meios de alojamento. Do ponto de vista da oferta dos serviços, tem-se a característica de Hotéis de Férias, cuja a configuração desse tipo de estabelecimento está definida pelo meio ambiente e natureza. Por outro ponto, têm como clientes-alvo

também as pessoas que, tendo que permanecer por um período maior no local, embora insuficientemente para estabelecer domicílio, necessitam de acomodações com dimensões e outras condições, o que define como Hotéis-residência.

Essa variedade de oferta dos serviços, é justificada pelos dois principais atrativos turísticos da cidade de Conceição do Mato Dentro/MG, desta forma o Hotel oferece serviços que atende aos dois perfis de clientela.

Por fim, com o intuito de agregar valor aos serviços oferecidos, bem como manter o hóspede no hotel por mais tempo, o Hotel oferece Serviço de Táxi, Serviço de Correios, Serviço de Lavanderia, Almoço e Jantar, Serviço de Guia Turístico, Serviços de Lan House entre outros.

4.3. Posicionamento Estratégico e Principais Concorrentes

O Hotel inaugurou suas atividades em agosto/2013 com 08 suítes no 1º pavimento. Esta foi uma necessidade inicial pois a mineradora já havia iniciado suas atividades e havia uma demanda grande por UH's na região. Com um perfil de negócios, o Hotel e suas UH's se diferenciou rapidamente pela qualidade das UH's e dos serviços agregados, tais como, Internet Wi-fi, TV a cabo, estacionamento, localização central e de fácil acesso.

Durante o ano de 2013 e 2014, o Hotel destacou-se como de melhor qualidade na região, no entanto carecendo de uma quantidade maior de UH's. Seus principais concorrentes então, seriam as pousadas mais tradicionais da cidade que conseguiam alinhar uma boa qualidade de serviços e hospedagem alinhado à preços de diárias competitivas.

Já no 1º semestre de 2015, houve a inauguração de um Hotel com 72 UH's, o que tornou o principal concorrente do Hotel em estudo, que tinha uma previsão de terminar as obras do 2º pavimento em maio/2015 agregando mais 13 UH's ao estabelecimento e totalizando 22 UH's.

O posicionamento estratégico de qualquer hotel na região precisava alinhar os seguintes fatores:

- i. Qualidade das UH's e serviços oferecidos;
- ii. Preço médio das diárias durante a semana e das tarifas de finais de semana;
- iii. Preço de hospedagem residente por mês;

iv. **Manutenção dos contratos anteriormente realizados juntos as mineradoras.**

Aos estabelecimentos que possuíam contratos com a mineradora, tinham a vantagem inicial de manter a taxa de ocupação das UH's elevadas ao passo que o valor médio das diárias caiu devido às exigências contratuais. Ainda assim, tais estabelecimentos focavam seus esforços a atenderem apenas um tipo de clientela.

Aos meios de hospedagem que não possuíam contratos com a mineradora, tinham a vantagem de possuir um valor médio de diária maior e de absorver novos turistas, empresas e agências, aumentando assim a carteira de clientes ao passo que a taxa de ocupação diminuiu. Desta forma, tais empreendimentos tiveram que variar os serviços ofertados para atender uma gama maior de clientes.

Em relação ao Hotel em estudo, houve-se um contrato com a mineradora em 2013 e 2014, o que destinou as atividades do Hotel para manutenção desse contrato. Posteriormente, a mineradora solicitou uma diminuição nos preços das diárias e uma exigência no término das UH's do 2º pavimento. Neste ponto, o contrato foi findado.

Em 2015 houve dois momentos distintos que marcaram as atividades do Hotel em estudo. O primeiro momento, até o final do mês de maio, que se distinguiu pelo período de fim do contrato e busca por novos clientes, o que, segundo os administradores do Hotel, não necessitou de investimentos pois a demanda por UH's na cidade era alta e rapidamente conseguiu estabelecer uma taxa de ocupação acima de 75% no meio da semana e acima de 50% nos finais de semana. O segundo momento, foi a inauguração do 2º pavimento, o que coincidiu com uma forte agitação e procura por UH's, e assim tornou o mês de junho e julho os meses com maiores taxas de ocupação do ano de 2015.

4.4. Número e Perfil dos Funcionários

De acordo com o gerente do Hotel, a empresa possui 05 funcionários diretos e 02 funcionários indiretos, além de possuir 04 pessoas da família que trabalham diretamente no Hotel, completando um total de 11 pessoas trabalhando constantemente. Dos funcionários diretos, são 02 camareiras, 02 recepcionistas e 01 copeira, e dos funcionários indiretos temos 01 passageira que trabalha 01 ou 02 vezes por semana constantemente e outra que realiza serviços gerais quando há uma quantidade grande de hóspedes no Hotel.

O Hotel em estudo trata-se de um empreendimento familiar, sendo que o Gerente é filho do proprietário, a Governanta também é filha do proprietário e a esposa do

proprietário (mãe do Gerente e da Governanta) também trabalha exercendo um papel geral de auditoria do Café da Manhã e das Arrumações das UH's, além de realizar um papel de anfitriã do Hotel. Não menos importante, ainda há um filho mais velho que cuida da manutenção elétrica do Hotel e das contas a pagar.

Outras atividades que são de grande importância na manutenção do Hotel, são os serviços de manutenção de ar condicionado e jardinagem, estes são realizados uma vez por mês e de acordo com o gerente, optaram por não agregar estes serviços ao grupo de funcionários do Hotel.

Na Figura 4.1, pode ser visto o organograma do Hotel. Esse organograma representa a configuração operacional do Hotel, o Gerente exerce uma função administrativa e financeira, além de relacionar-se diretamente com os clientes e hóspedes, realizando a gestão e análise das informações de ocupação do Hotel. Já a Governanta, realiza a função de inspeção das arrumações das UH's, realizada a logística das UH's a serem arrumadas, por qual camareira e em que ordem, além de supervisionar a copeira e a organização do Café da Manhã.

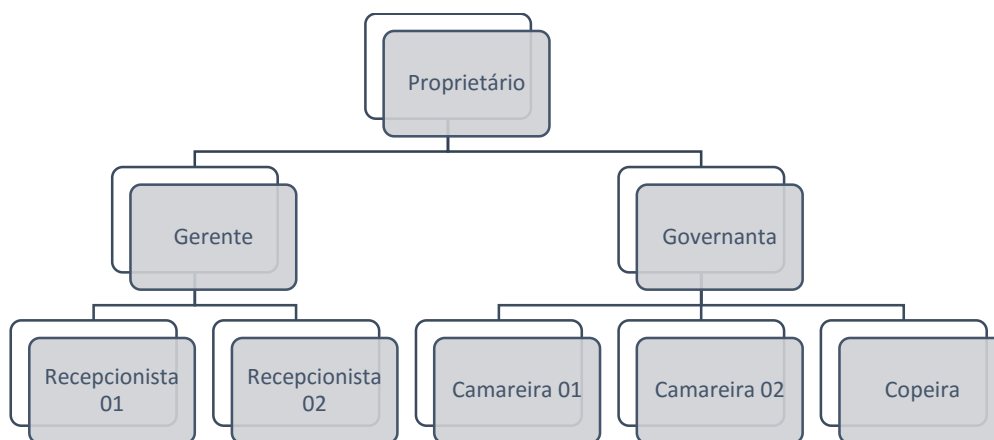


Figura 4.1 – Organograma representativo do Hotel em estudo.

Fonte: Próprio Autor.

4.5. Porte da Empresa (em função do número de funcionários)

O (Sebrae) utiliza o critério por número de empregados do IBGE como critério de classificação do porte das empresas, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros.

No comércio e serviços, uma empresa que possui até 09 funcionários é classificada como microempresa. O (Sebrae) ainda ressalta que o critério não possui

fundamentação legal, para fins legais, vale o previsto na legislação do Simples (Lei 123 de 15 de dezembro de 2006).

De acordo com a lei, uma empresa é considerada de pequeno porte quando possui um faturamento anual entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3.600.000,00 de acordo com a Medida Provisória nº 2.190-34, de 23 de agosto de 2001.

5. Medição e Análise do Processo

Diante da importância do setor para o funcionamento do hotel, diversos tipos de controles e relatórios gerenciais tornam-se necessários para o acompanhamento efetivo do consumo de produtos de limpeza e do tempo destinado a arrumação das UHs.

A medição e controle dos processos de serviços de hospitalidade é então de suma importância para a compreensão das atividades de governança hoteleira, um setor que é considerado o de maior demanda por esforço para manutenção da qualidade, e que está mais diretamente ligado à satisfação dos hóspedes.

Para o setor de hospitalidade, segundo Stender, *et al.* (2013), caracterizado por serviços dinâmicos associados a taxa de ocupação de empreendimentos de turismo de negócios e lazer, o controle de processos de governança é considerado o ponto principal para a gestão operacional de qualquer empreendimento hoteleiro.

O Hotel em estudo apresentou como principal problema, diante de um período de alta ocupação, um controle inefetivo da arrumação das UHs. Nesse cenário de alta demanda, as atividades de limpeza e arrumação são direcionadas para as UHs e outras áreas como as de convivência, Hall, corredores e área do café da manhã, que são os andares e áreas públicas são realizados posteriormente quando a taxa de ocupação diminui. Além do mais, neste período de ocupação alta, são contratados funcionários (diaristas) indiretos para ajudar nos serviços de lavanderia para reposição das roupas de cama e banho.

Como o Hotel em estudo apresentou um gargalo das arrumações das UHs, definido na Tabela 5.1 como área de controle de Rouparia e Lavanderia, no período de alta demanda, faz-se necessário distinguir e definir os tipos de arrumações presentes no serviço de arrumação, tais quais:

- **Arrumação** – Trata-se da arrumação da UH, que é realizada no período da estadia do hóspede no hotel, e representa um tipo de arrumação em que o hóspede retorna à UH, ou seja, após o período da 1ª diária, a camareira realiza a arrumação da UH para o retorno do hóspede;
- **Troca ou Check-out** – Caracteriza-se pela arrumação da UH após o check-out do hóspede e posterior saída do mesmo da sua UH. Neste caso é realizado a troca da Rouparia e arrumação da UH para disponibilização de outro hóspede;

- **Inspeção** – Determinado principalmente pela verificação e inspeção da UH que não foi ocupada num período superior a 3 dias, e possui o intuito de manter a UH em condições adequadas para recebimentos de hóspedes;
- **Faxina** – Caracteriza pela higienização e limpeza geral da suíte e é realizado apenas em período de média e baixa taxa de ocupação. Esta é uma atividade que requer mais tempo de arrumação e da presença de duas camareiras.

O controle do setor de governança pode ser caracterizado da seguinte forma, conforme a Tabela 5.1, segundo Stender, *et al.* (2013):

Tabela 5.1 – Variáveis de controle das áreas do setor de governança

Área de Controle	Atividade de Controle
Andares	A limpeza dessa área na maioria dos empreendimentos é de responsabilidade das camareiras ou arrumadores. Esses profissionais também são responsáveis pela higienização, arrumação e limpeza das UHs (unidades habitacionais). A arrumação, organização e controle de copas dos andares, onde ficam armazenado os enxovais, materiais e equipamentos de uso diário, assim como o controle de consumo e abastecimento de frigobares, e o bom funcionamento dos equipamentos dessa área, está sob sua responsabilidade.
Áreas Públicas	A limpeza dessa área é de responsabilidade dos auxiliares de serviços gerais, começando pelo acesso da rua e estacionamento do hotel, recepção, <i>lobby</i> , área de lazer, convenções e eventos, área administrativa, áreas restritas de funcionários e a limpeza dos salões de restaurantes. Cabe ao supervisor desta área fazer a manutenção dos serviços de jardinagem, limpeza de fachada, tratamentos de piso, carpetes e controle de pragas. Essas atividades no empreendimento analisado e na maioria dos empreendimentos hoteleiros são terceirizados.
Rouparia e Lavanderia	A higienização dos enxovais contemplados na composição das UHs é processada em unidade externa, apenas a triagem e o controle de qualidade são realizados internamente.

Fonte: STENDER, et al., (2013)

A configuração de funcionários que é definido pelo Hotel em estudo neste período de alta demanda e que foi analisado por este trabalho, é:

- 02 camareiras são direcionadas para arrumação das UHs;
- 01 passadeira de roupas, que representa uma funcionária indireta;
- 01 auxiliar de serviços gerais, que caso o período de taxa de ocupação seja superior a 7 dias, é chamada para realizar a limpeza das áreas de controle (andares e áreas públicas);
- 01 lavadeira de roupas, que na maioria das vezes, é um familiar que trabalha no hotel.

Neste trabalho não houve a presença de 01 auxiliar para limpeza dos andares e áreas públicas, atividade realizada numa segunda-feira ao qual ocorreu uma taxa de ocupação baixa e a passadeira de roupas trabalhou 02 dias da semana.

5.1. Análise do Processos de Negócios

A Análise de Processos de Negócios representa uma técnica muito utilizada quando se deseja entender ou mapear como uma parte de uma organização, uma organização ou, até, um conjunto de organizações opera, como são realizados os processos, suas interfaces, quais os recursos são utilizados, quem realiza as diversas atividades, entre outros que permite entender as cadeias de valor existentes. (KETTINGER, TENG, & GUHA, 1997).

O mapeamento da atividade de arrumação das UHs no Hotel em estudo, iniciou-se na definição das atividades que representam o processo de arrumação das UHs, bem como a determinação das fronteiras que separam uma atividade da outra e dos atores envolvidos no fluxo de trabalho. Desta forma, a Tabela 5.2 a seguir representa a lista de atividades para cada tipo de arrumação.

Pode-se observar que a Faxina em uma unidade habitacional possui 26 atividades, o processo de Troca/Check-out da UH possui 23 atividades, o processo de arrumação possui 20 atividades e o processo de inspeção possui 12 atividades. Todas as atividades são realizadas pela camareira, com exceção da atividade de inspeção que é também realizado pela governanta, pelo gerente ou pelo proprietário.

Tabela 5.2 – Conjunto de atividades e procedimentos de limpeza da Unidade Habitacional para cada tipo de arrumação das UHs

ITEM	ATIVIDADE	ANÁLISE DE VALOR	ARRUMAÇÃO	TROCA	INSPEÇÃO	FAXINA
1	PREPARAÇÃO DE MATERIAL DE LIMPEZA	NÃO AGREGA VALOR MAS É NECESSÁRIO				
2	ABRE AS JANELAS PARA AREJAR A UNIDADE HABITACIONAL	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO				
3	TIRAR AS ROUPAS DE CAMA E BANHO	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO				
4	TRANSPORTAR AS ROUPAS ATÉ A LAVANDERIA	NÃO AGREGA VALOR E NÃO É NECESSÁRIO				
5	BUSCAR ROUPAS DE CAMA E BANHO LIMPAS	NÃO AGREGA VALOR E NÃO É NECESSÁRIO				
6	ARRUMAÇÃO DA CAMA	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO				
7	LIMPAR MOBÍLIA E OBJETOS DE DECORAÇÃO	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO				
8	LIMPAR GUARDA ROUPAS E VERIFICAR CABIDES	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO				
9	LIMPAR JANELAS E VIDRAÇARIAS	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO				
10	LIMPAR VARANDA	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO				
11	AGUAR AS PLANTAS DA VARANDA	NÃO AGREGA VALOR E NÃO É NECESSÁRIO				
12	LIMPAR E/OU HIGIENIZAR O CHÃO	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO				
13	LIMPAR E/OU HIGIENIZAR SUPERFÍCIES COMO PAREDE, PORTAS E TETO	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO				
14	CONFERÊNCIA DOS ITENS DE CONSUMAÇÃO	NÃO AGREGA VALOR E NÃO É NECESSÁRIO				
15	REPOSIÇÃO DOS ITENS DE CONSUMAÇÃO	NÃO AGREGA VALOR E NÃO É NECESSÁRIO				
16	ORGANIZAR OBJETOS DE DECORAÇÃO E ITENS QUE COMPÕEM A UNIDADE HABITACIONAL	NÃO AGREGA VALOR MAS É NECESSÁRIO				
17	ORGANIZAR OBJETOS PESSOAIS DOS HÓSPEDES	NÃO AGREGA VALOR MAS É NECESSÁRIO				
18	LIMPAR E HIGIENIZAR A ÁREA DE BANHO	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO				
19	LIMPAR E HIGIENIZAR BANCADA DA PIA	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO				
20	LIMPAR O ESPELHO	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO				
21	LIMPAR E HIGIENIZAR O VASO SANITÁRIO	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO				
22	REPÕE OS AMENITIES	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO				
23	TESTAR FUNCIONAMENTO DA DUCHA, TORNEIRA E DESCARGA	NÃO AGREGA VALOR MAS É NECESSÁRIO				
24	TIRAR LIXO DO BANHEIRO E DA UNIDADE HABITACIONAL	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO				
25	LAVAR E HIGIENIZAR AS LIXEIRAS	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO				
26	DOBRA E ORGANIZA AS TOALHAS	NÃO AGREGA VALOR MAS É NECESSÁRIO				
27	TESTAR FUNCIONAMENTO DO FRIGOBAR, TV, AR CONDICIONADO E TELEFONE	NÃO AGREGA VALOR E NÃO É NECESSÁRIO				

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Esta lista de atividades foi elaborada através da entrevista realizada com as camareiras, governanta e gerente, que possuíam esta informação de forma empírica e durante a entrevista realizada com todos simultaneamente, demonstrou-se divergente em alguns pontos. Como exemplo, do ponto de vista das camareiras, a limpeza da bancada da pia do banheiro e do espelho do banheiro eram vistas como uma única atividade, ao passo que os produtos de limpeza utilizados eram diferentes e exigiam movimentação por parte das camareiras ao buscar tais produtos.

Neste âmbito, e durante a entrevista, foi possível realizar a análise de valor das atividades, separando em atividades que:

- Agregam valor e são necessárias;
- Não agregam valor, mas são necessárias;
- Não agregam valor e não são necessárias.

O intuito desta análise de valor, é definir as atividades que são necessárias e devem ser realizadas pelas camareiras exclusivamente neste processo de trabalho, as atividades que não agregam valor e não são necessárias ocasionalmente podem agregar valor do ponto de vista do hotel como um todo, mas do ponto de vista das camareiras foram eliminados. Cabe ressaltar, que tais atividades eliminadas possam ser realizadas pelas camareiras, mas dever-se-á então serem destinadas à outro fluxo de trabalho que não a arrumação das UHs. Assim sendo, uma nova configuração do processo de trabalho de arrumação das UHs passou a ser descrito conforme a Tabela 5.3.

Nota-se que neste novo processo de trabalho, conforme pode ser visto na Tabela 5.3, temos um total de 20 atividades, sendo 19 atividades realizadas na Faxina, 17 atividades realizadas na Arrumação, 16 atividades realizadas na Troca/Check-out e 10 atividades realizadas na Inspeção. Além do mais, as atividades como transporte das roupas de cama e banho sujas, foram transferidas para a recepcionista, que na maior parte período no qual ocorre as arrumações, esta fica com tempo disponível para absorver esta atividade. Outras atividades como verificação da consumação e reposição dos itens de consumação também foram absorvidas pelas recepcionistas.

Tabela 5.3 – Conjunto de atividades e procedimentos de limpeza da Unidade Habitacional para cada tipo de arrumação das UHs após realização da análise de valor

ITEM	ATIVIDADE	ANÁLISE DE VALOR	ARRUMAÇÃO	TROCA	INSPEÇÃO	FAXINA
Executar os procedimentos de limpeza terminal (check-out) da Unidade Habitacional / preparar a unidade desocupada para entrada do hóspede	1	ABRE AS JANELAS PARA AREJAR A UNIDADE HABITACIONAL	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO			
	2	TIRAR AS ROUPAS DE CAMA E BANHO	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO			
	3	ARRUMAÇÃO DA CAMA	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO			
	4	LIMPAR MOBÍLIA E OBJETOS DE DECORAÇÃO	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO			
	5	LIMPAR GUARDA ROUPAS E VERIFICAR CABIDES	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO			
	6	LIMPAR JANELAS E VIDRAÇARIAS	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO			
	7	LIMPAR VARANDA	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO			
	8	LIMPAR E/OU HIGIENIZAR O CHÃO	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO			
	9	LIMPAR E/OU HIGIENIZAR SUPERFÍCIES COMO PAREDE, PORTAS E TETO	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO			
	10	ORGANIZAR OBJETOS DE DECORAÇÃO E ITENS QUE COMPÕEM A UNIDADE HABITACIONAL	NÃO AGREGA VALOR MAS É NECESSÁRIO			
	11	ORGANIZAR OBJETOS PESSOAIS DOS HÓSPEDES	NÃO AGREGA VALOR MAS É NECESSÁRIO			
	12	LIMPAR E HIGIENIZAR A ÁREA DE BANHO	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO			
	13	LIMPAR E HIGIENIZAR BANCADA DA PIA	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO			
	14	LIMPAR O ESPELHO	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO			
	15	LIMPAR E HIGIENIZAR O VASO SANITÁRIO	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO			
	16	REPÕE OS AMENITIES	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO			
	17	TESTAR FUNCIONAMENTO DA DUCHA, TORNEIRA E DESCARGA	NÃO AGREGA VALOR MAS É NECESSÁRIO			
	18	TIRAR LIXO DO BANHEIRO E DA UNIDADE HABITACIONAL	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO			
	19	LAVAR E HIGIENIZAR AS LIXEIRAS	AGREGA VALOR E É NECESSÁRIO			
	20	DOBRA E ORGANIZA AS TOALHAS	NÃO AGREGA VALOR MAS É NECESSÁRIO			

Fonte: Elabora pelo próprio autor

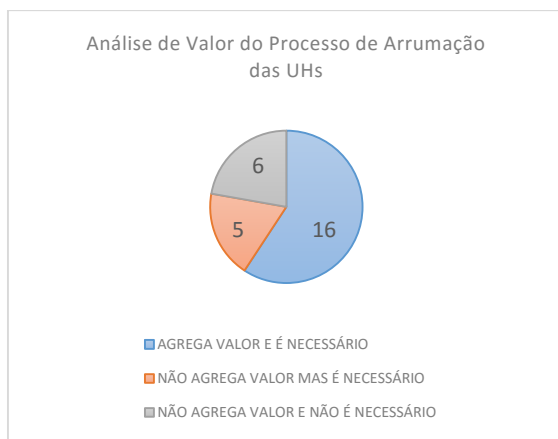


Figura 5.1 – Análise de Valor do Processo de Arrumação das UHs Inicial.

Fonte: Próprio Autor

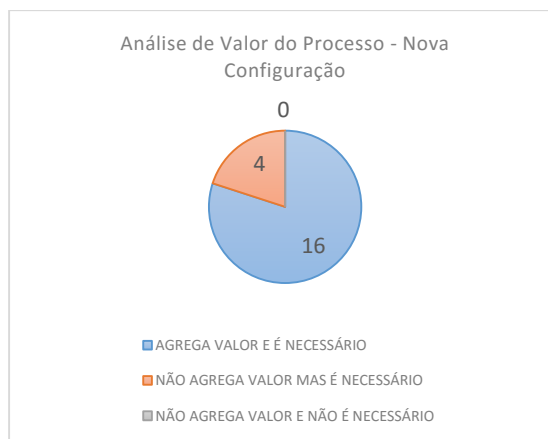


Figura 5.2 – Análise de Valor do Processo de Arrumação das UHs Novo.

Fonte: Próprio Autor

Por fim, em um terceiro momento, a Tabela 5.3 passou a ser o modelo contendo as atividades que representam o processo de trabalho (arrumação das UHs) e que são realizadas pelas camareiras.

5.2. Medição das Perdas do Processo e Oportunidades de Melhoria

Apenas a análise de valor do processo de trabalho não é uma medida confiável e que deva ser implementada imediatamente. Uma análise quantitativa se faz necessária, pois a eliminação de uma atividade que não agrega valor e não é necessário pode não impactar significativamente no processo de arrumação das UHs, bem como uma atividade redirecionada a outro funcionário pode aumentar o tempo de outra atividade devido a qualquer ocorrência que possa vir a ocorrer.

A medição do processo operacional tem como objetivo evidenciar o desempenho técnico operacional das camareiras, através de medição dos processos de arrumação na categoria de crono análise. Além disso, serve como diagnóstico para manutenção e melhoria dos processos analisados.

O processo foi avaliado através do gráfico de dispersão para identificar os desvios padrões como mostrado na Figura 5.3. Pode-se observar que as atividades possuem variação de média de tempos de execução bem como variação no desvio padrão entre as atividades. Essa diferença ocorre, pois, as atividades possuem características diferentes, como exemplo o maior tempo de atividade, que é o tempo de arrumação da cama (atividade 06) possui média de 00:12:06 e desvio padrão de 00:01:29, ao passo que o menor tempo de atividade, que é testar o funcionamento das duchas e torneiras (atividade 23) possui média de 00:00:19 e desvio padrão de 00:00:04. Na análise do gráfico da

Figura 5.3, estamos interessados em visualizar se, em alguma atividade, houve algum tempo muito distante da média dos dados, ou seja, verificar a ocorrência de *outliers*, que na ocasião não ocorreu.

Tabela 5.4 – Crono Análise da execução de procedimentos de governança do empreendimento

UH	DATA	CAMAREIRA	PROCEDIMENTO	PROCESSOS REALIZADOS	TEMPO (mm:ss)
101	17/12/2015	C1	ARRUMAÇÃO	16	00:44:25
102	17/12/2015	C1	TROCA	17	00:44:29
103	17/12/2015	C1	TROCA	18	00:51:44
104	17/12/2015	C1	INSPEÇÃO	10	00:30:12
105	17/12/2015	C1	TROCA	23	00:57:28
106	17/12/2015	C1	ARRUMAÇÃO	16	00:51:33
107	17/12/2015	C1	TROCA	20	00:48:31
108	17/12/2015	C1	INSPEÇÃO	10	00:22:28
201	17/12/2015	C2	TROCA	18	00:43:27
202	17/12/2015	C2	TROCA	15	00:46:00
203	17/12/2015	C2	ARRUMAÇÃO	20	00:52:45
204	17/12/2015	C2	TROCA	21	00:54:49
205	17/12/2015	C2	TROCA	18	00:48:39
206	17/12/2015	C2	TROCA	19	00:47:58
207	17/12/2015	C2	TROCA	17	00:49:14
208	17/12/2015	C2	TROCA	18	00:53:06
209	17/12/2015	C2	ARRUMAÇÃO	16	00:46:39
210	17/12/2015	C2	ARRUMAÇÃO	8	00:25:59
211	17/12/2015	C2	TROCA	19	01:02:54
212	17/12/2015	C2	ARRUMAÇÃO	13	00:42:21
213	17/12/2015	C2	ARRUMAÇÃO	15	00:45:30
214	17/12/2015	C1	INSPEÇÃO	8	00:15:34
101	18/12/2015	C1	TROCA	16	00:49:55
102	18/12/2015	C1	TROCA	13	00:39:45
103	18/12/2015	C1	TROCA	18	00:54:07
104	18/12/2015	C1	TROCA	20	00:51:38
105	18/12/2015	C1	TROCA	23	00:58:22
106	18/12/2015	C1	TROCA	16	00:49:10
107	18/12/2015	C1	TROCA	21	00:53:34
108	18/12/2015	C1	ARRUMAÇÃO	14	00:40:41
201	18/12/2015	C2	TROCA	21	00:50:21
202	18/12/2015	C2	ARRUMAÇÃO	18	00:47:32
203	18/12/2015	C2	TROCA	22	01:01:48
204	18/12/2015	C2	TROCA	23	01:00:56
205	18/12/2015	C2	ARRUMAÇÃO	18	00:54:50
206	18/12/2015	C2	ARRUMAÇÃO	17	00:55:04
207	18/12/2015	C2	INSPEÇÃO	9	00:31:41
208	18/12/2015	C2	INSPEÇÃO	6	00:13:19
209	18/12/2015	C2	TROCA	18	00:47:14
210	18/12/2015	C2	TROCA	16	00:46:53
211	18/12/2015	C2	TROCA	13	00:45:18
212	18/12/2015	C2	TROCA	11	00:46:02
213	18/12/2015	C2	TROCA	16	00:47:19
214	18/12/2015	C1	INSPEÇÃO	7	00:16:25

Fonte: Adaptado de (STENDER, et al., 2013)

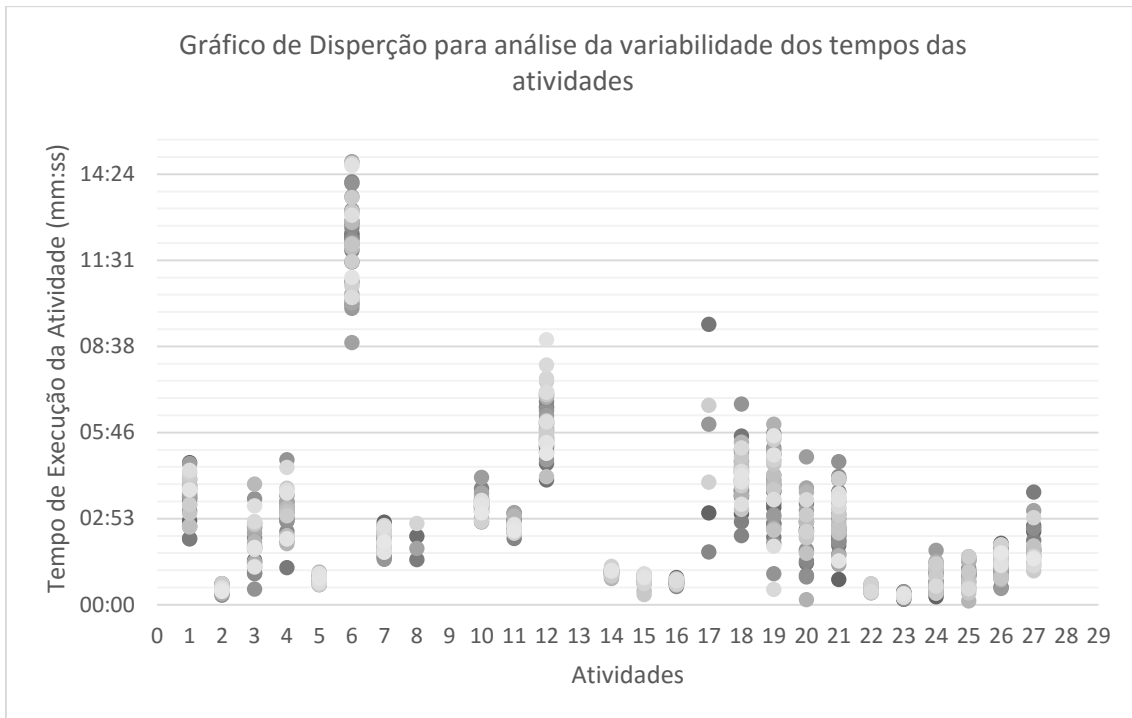


Figura 5.3 – Dispersão dos Tempos de Execução das Atividades para as 44 amostras de tempo coletadas

Fonte: Próprio Autor

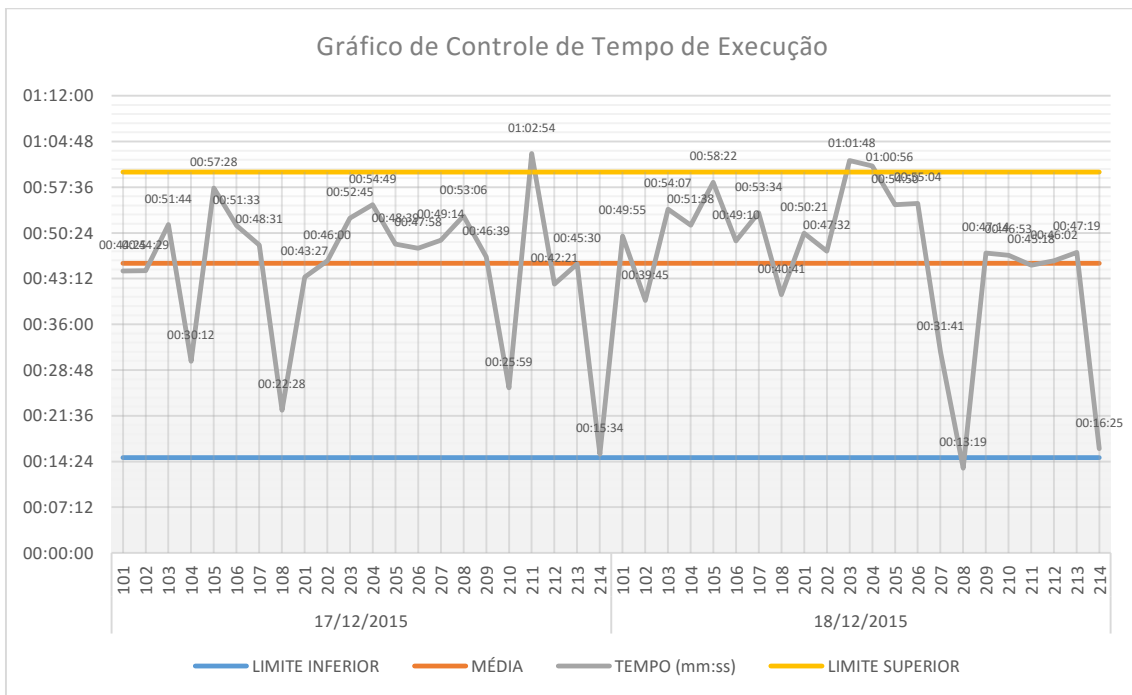


Figura 5.4 – Controle de Tempo de Execução das Atividades

Fonte: Próprio Autor

Outra análise importante dos dados, é a verificação de tempos de arrumação das UHs que ficaram acima dos valores determinados pelo Hotel em estudo, que informou que qualquer arrumação de UHs deve ocorrer acima de 00:15:00 pois algumas atividades

devem ser realizadas independente da sua necessidade e inferior a 01:00:00, pois tem-se que, com duas camareiras trabalhando 08:00:00 por dia, no mínimo serão arrumados 16 UHs. Questionado sobre a possibilidade de ocorrer a necessidade de troca de mais de 16 UHs, devido a qualquer fator que possa ocorrer, o gerente nos informou que ocorreu tal necessidade em duas ocasiões, e antecipadamente já tinham chamado um funcionário indireto para apoiar nas arrumações. O resumo das arrumações das UHs pode ser visto na Figura 5.4.

Por fim, o controle de execução das atividades, mostrado na Figura 5.5 é também de suma importância para avaliação da eliminação das atividades que foram analisados como atividades que não agregam valor e não são necessárias. O número máximo de atividades é 27, que representa todas as atividades possíveis que pode ser realizada numa UH e o valor mínimo de atividades é 6. Cabe ressaltar que este número mínimo é determinado pelo menor número de atividades por tipo de arrumação que precisa ser feito independente da sua necessidade.

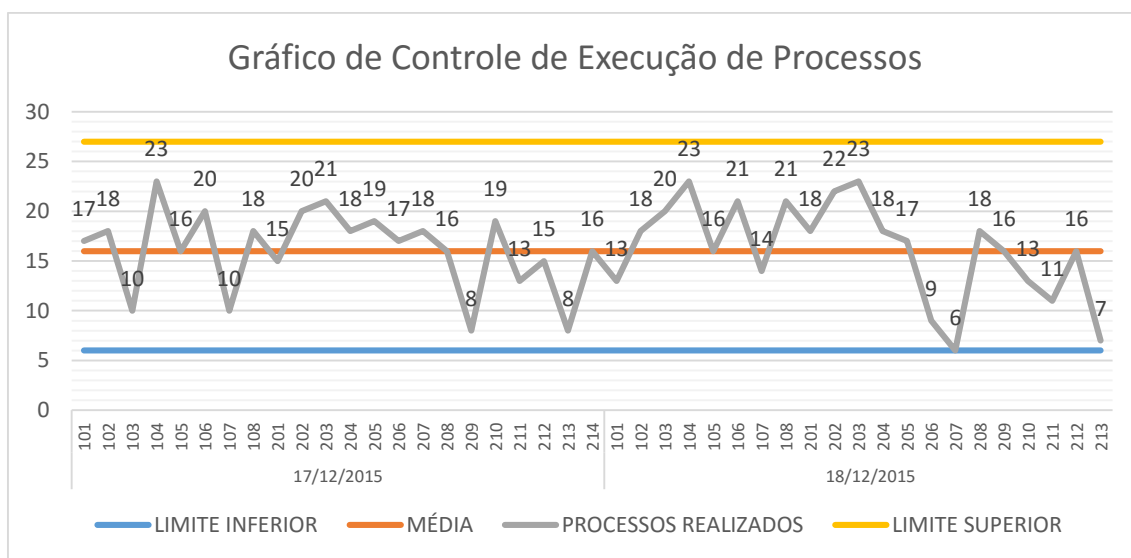


Figura 5.5 – Controle de Execução de Processos por Arrumação de UH

Fonte: Próprio Autor

Na Figura 5.4, pode-se observar que nenhuma execução de processo ficou abaixo do limite inferior e nem acima do limite superior, sendo o valor médio de atividades executadas de 16.

Diante dos dados expostos nas Figuras 5.3, 5.4 e 5.5, juntamente com a análise de valor realizada no processo de trabalho da arrumação das UHs, foi realizada uma reunião com as camareiras e governanta com o intuito de discutir e viabilizar a real necessidade de eliminação das atividades que não agregam valor e não são necessárias. Assim sendo, foi gerado uma tabela contendo tais atividades com as informações a serem utilizadas na discussão, conforme Tabela 5.5

ITEM	ATIVIDADE	ANÁLISE DE VALOR	ARRUMAÇÃO	TROCA	INSPEÇÃO	FAXINA
4	TRANSPORTAR AS ROUPAS ATÉ A LAVANDERIA	NÃO AGREGA VALOR E NÃO É NECESSÁRIO				
5	BUSCAR ROUPAS DE CAMA E BANHO LIMPAS	NÃO AGREGA VALOR E NÃO É NECESSÁRIO				
11	AGUAR AS PLANTAS DA VARANDA	NÃO AGREGA VALOR E NÃO É NECESSÁRIO				
14	CONFERÊNCIA DOS ITENS DE CONSUMAÇÃO	NÃO AGREGA VALOR E NÃO É NECESSÁRIO				
15	REPOSIÇÃO DOS ITENS DE CONSUMAÇÃO	NÃO AGREGA VALOR E NÃO É NECESSÁRIO				
27	TESTAR FUNCIONAMENTO DO FRIGOBAR, TV, AR CONDICIONADO E TELEFONE	NÃO AGREGA VALOR E NÃO É NECESSÁRIO				

Tabela 5.5 – Relação das Atividades que não agregam valor e não são necessárias

Fonte: Elaborado pelo próprio Autor

De acordo com os dados apresentados Tabela 5.6, pode-se notar uma significativa diminuição média na eliminação das atividades que não agregam valor e não são necessárias no execução do processo de troca das UHs e do processo de inspeção e um redução considerável de tempo no processo de arrumação das UHs. Os dados pós eliminação das atividades foi realizado no período compreendido entre os dias 14/01/2016 e 15/01/2016.

Tabela 5.6 – Valores da média e desvio padrão das atividades que não agregam valor e não são necessárias

ITEM	ATIVIDADE	ARRUMAÇÃO		TROCA		INSPEÇÃO	
		MÉDIA	DESV. PAD.	MÉDIA	DESV. PAD.	MÉDIA	DESV. PAD.
4	TRANSPORTAR AS ROUPAS ATÉ A LAVANDERIA	00:00:00	00:00:00	00:03:03	00:00:48	00:00:00	00:00:00
5	BUSCAR ROUPAS DE CAMA E BANHO LIMPAS	00:00:00	00:00:00	00:00:51	00:00:07	00:00:00	00:00:00
11	AGUAR AS PLANTAS DA VARANDA	00:02:35	00:00:12	00:02:38	00:00:13	00:02:43	00:00:19
14	CONFERÊNCIA DOS ITENS DE CONSUMAÇÃO	00:01:08	00:00:05	00:01:01	00:00:05	00:01:09	00:00:00
15	REPOSIÇÃO DOS ITENS DE CONSUMAÇÃO	00:00:48	00:00:10	00:00:50	00:00:11	00:00:42	00:00:00
27	TESTAR FUNCIONAMENTO DO FRIGOBAR, TV, AR CONDICIONADO E TELEFONE	00:00:00	00:00:00	00:01:46	00:00:26	00:02:36	00:00:59
Total		00:04:31	00:00:27	00:10:09	00:01:50	00:07:10	00:01:18

Fonte: Elaborado pelo próprio Autor

A decisão de eliminação das atividades, também levou em consideração o impacto que as mesmas teriam nas atividades de recepcionista por exemplo, que absorveram as atividades 04, 14, 15 e 27., além de outras questões que foram levantadas e decididas no momento da reunião.

Para corroborar com a importância da utilização de métodos quantitativos para análise dos dados, a comparação do ante e pós eliminação das atividades que não agregam valor e não são necessárias, mostrou que este estudo tornou-se muito viável para o Hotel em estudo, como pode ser visto nas Figuras 5.5 e 5.6.

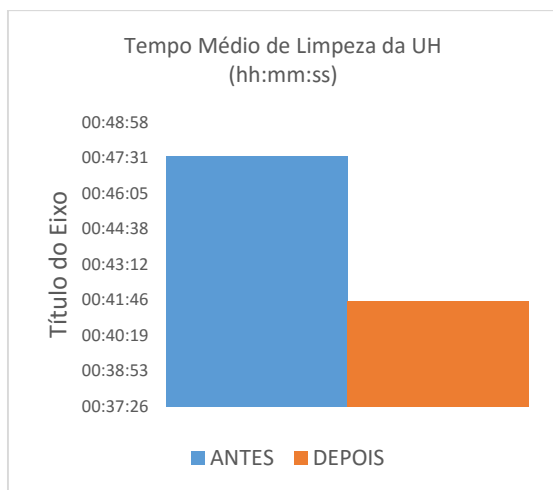


Figura 5.6 – Tempo Médio de Limpeza das UHs (hh:mm:ss)

Fonte: Elabora pelo próprio Autor.

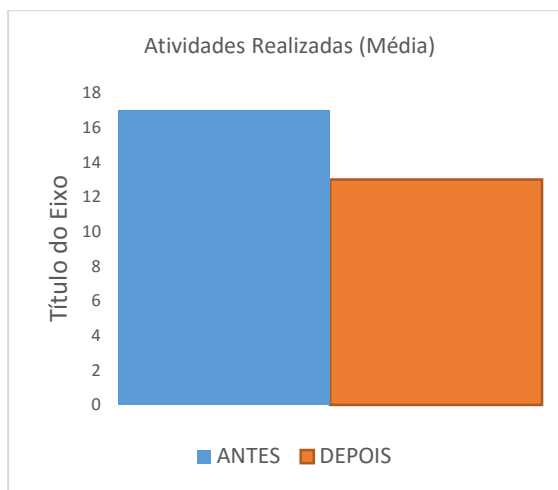


Figura 5.7 – Quantidade Média de Atividades executadas no Processo de Limpeza das UHs.

Fonte: Elaborado pelo próprio Autor.

5.3. Aplicação da Metodologia PDCA à Hospitalidade Hoteleira no Setor de Governança

Para atingir as metas de melhoria, utilizamos o Ciclo PDCA apresentado na Tabela 5.7. Conhecido como Método de Solução de Problemas, por determinar um problema ao qual a organização precisará solucionar.

PDCA	FLUXOGRAMA	FASE	OBJETIVO
P	1	Identificação do problema	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância
	2	Observação	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.
	3	Análise	Descobrir causas fundamentais.
	4	Plano de Ação	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais.
D	5	Ação	Bloquear causas fundamentais.
C	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
	?	(Bloqueio foi efetivo?)	
A	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	8	Conclusão	Recapitular todo o processo de solução de problema para trabalho futuro

Tabela 5.7 – Método de Solução de Problemas – “QC Story”

Fonte: (CAMPOS, 1992, p. 211)

5.3.1. Etapa de Planejamento (P)

A etapa de planejamento pode ser vista como a mais importante, pois esta determina e desencadeia todo o processo referente ao PDCA. As questões abordadas nesta

etapa, são tais como: qual a meta a ser alcançada pela organização; quais as pessoas envolvidas no processo; entre outros aos quais referem-se a um planejamento meticuloso a ser realizado. (Andrade, 2003).

Subdivido em 4 subfases, todas as questões referentes são analisadas e respondidas de forma individual, resultando em um planejamento minucioso que atinja o objetivo proposto.

Para o presente trabalho, entendemos, numa observação inicial, a presença de problemas de característica interna da organização, que é o setor de Governança e especificamente no que se refere à arrumação das UHs. Neste ponto, a questão a ser respondida inicialmente foi: O que pode ser feito, do ponto de vista da Engenharia de Produção, para otimizar o processo de arrumação das UHs?

O problema tornou-se claro mediante a observação das camareiras no processo de arrumação das UHs, notando de imediato a diferença na sequência das atividades realizadas em diferentes UHs e das camareiras. Posteriormente, em conversa com a Governanta, também observou que este problema se agravava em período com taxa de ocupação alta, e assim sendo surgiu uma nova pergunta a ser respondida e que definiu o rumo desta monografia: **Como otimizar os tempos de arrumação, inspeção e check-out das UH's através da utilização de ferramentas de gestão da qualidade?**

A segunda subfase é o da observação, nesta fase foi realizado entrevistas com as camareiras, com a governanta e com o gerente do Hotel. Além da observação das camareiras em exercícios de suas funções, a entrevista demonstrou pontos de vistas diferentes entre os atores. As camareiras, por possuírem a experiência e habilidade para execução do processo de trabalho, acreditam que uma padronização é desnecessária e enxerga uma mudança como dispendiosa e que não resulta em ganhos significativos. Do ponto de vista da governanta, a preocupação está no gerenciamento de funcionários indiretas que precisam ser chamadas para atender a demanda de arrumação, cujo o problema que surge é o de conseguir alguém com o treinamento adequado para exercer a função, além de preocupar-se com a qualidade do serviço. Por fim, do ponto de vista do gerente, este está diretamente preocupado com os custos envolvidos na atividade e com percepção que o hóspede terá das UH.

Está subfase demonstrou-se esclarecedora para determinação das ferramentas da Gestão da Qualidade a serem utilizadas no presente estudo e respondendo parte da pergunta problema.

A terceira subfase é a análise das informações coletadas nas reuniões e entrevistas. Neste ponto pode-se observar que os atores sabiam que poderiam melhorar, mas não tinham conhecimento para fazer. A análise transformou as informações em conhecimentos, pois neste ponto já foram discutidos detalhes sobre o processo de trabalho, que gerou questionamentos e que foram respondidos no decorrer da reunião. Desta subfase, conseguimos detalhar o processo de trabalho da arrumação, troca e inspeção das UHs.

Por fim, na quarta subfase que é a de definição do plano de ação, utilizamos a metodologia 5W1H, que segundo (CAMPOS, 1992), é conhecida por compreender em seis perguntas que servirão de base para elaboração da estrutura do plano de ação. Tais perguntas e respostas podem ser vistos na Tabela 5.8.

What (O que)	Observação e definição das atividades do processo de trabalho de arrumação, troca e inspeção das UHs.
When (Quando)	05/12/2015 a 16/01/2016
Who (Quem)	Camareira, governanta e gerente
Where (Onde)	Nas UHs do Hotel em estudo
Why (Por que)	Para otimização do tempo de arrumação das UHs
How (Como)	Será realizado a coleta de dados, com uma definição inicial das atividades que já são utilizadas e posteriormente definir a real necessidade das atividades fazerem parte deste processo de trabalho.

Tabela 5.8 – Metodologia 5W1H adotada no Hotel em estudo.

Fonte: Próprio Autor.

5.3.2. Etapa de Execução (D)

Essa etapa é execução de todas as metas e objetivos traçados na etapa de planejamento. Campos (1992) divide essa etapa em duas subfases, a de treinamento e a de execução das ações.

Num primeiro momento, houve uma reunião para esclarecer a importância da padronização das atividades, bem como a sequência em estas devem ser executadas. Não menos importante, ressaltou-se às camareiras que a observação das suas atividades não é de caráter avaliativo e apenas com o intuito de melhorar a eficiência do processo de trabalho.

No segundo momento, foi coletado o tempo de cada atividade no período de dois dias de atividades, com alta taxa de ocupação.

5.3.3. Etapa de Verificação (C)

Esta etapa consiste em comparar os dados coletados na etapa anterior com as metas e objetivos propostos na primeira etapa. Neste momento utilizou-se de ferramentas gráficas, análise do processo de negócio, análise de valor das atividades bem como o impacto que as mudanças fariam nos demais processos de trabalho do Hotel, ao qual foi realizado em reunião após coleta e tratamento dos dados. A comparação dos dados, proporcionou a discussão dos efeitos secundários, positivos ou negativos, cabendo a organização decidir o que será feito em relação a estes.

5.3.4. Etapa de Ação (A)

Esta fase tornou-se a conclusão final deste trabalho, uma vez que consistiu na padronização das atividades do processo de trabalho de arrumação da UHs. Posteriormente os novos padrões foram repassados a todos os envolvidos no Hotel, através de um esclarecimento e apresentação final das considerações feitas neste trabalho.

6. Conclusões

A gestão de processos de negócios é o primeiro passo para a melhoria dos processos operacionais atuais. O estudo de caso, trouxe uma visão mais detalhada, esclarecedora e específica do processo de trabalho de arrumação das UHs, podendo concluir que não havia um padrão a ser seguido para limpeza, higienização e arrumação das UHs, impactando diretamente na qualidade dos serviços, no tempo médio de arrumação, além do desperdício de mão de obra e baixa quantidade de processos realizados.

A ferramentas utilizadas neste trabalho, se mostraram adequadas para análise do processo de trabalho estudo, bem como foi capaz de proporcionar melhorias significativas e uma resposta favorável para a questão problema. A Análise do Processo de Negócio trouxe uma perspectiva qualitativa ao passo que a metodologia PDCA, juntamente com suas ferramentas trouxe uma visão quantitativa.

Na etapa de verificação (C) do PDCA, pode-se observar que o tempo de trabalho disponível por dia por camareira é de 480 minutos, sendo realizados 1920 minutos de atividades total na coleta das amostras. Com a eliminação das atividades que não agregam valor e não são necessárias, houve uma redução significativa de 365,5 minutos, o que corresponde a uma redução de aproximadamente 19% no tempo total de arrumação das UH's.

Outra análise importante que pode ser retirada da Figura 5.3, são relacionadas à:

- Atividade 06 – Maior tempo médio: Representa a atividade de arrumação da cama, que é a atividade mais prioritária da arrumação da UH, desta forma as camareiras destinam uma atenção e tempo maior para sua execução.
- Atividade 17 – Maior variabilidade do tempo: Representa a atividade de organização dos objetos pessoais dos hóspedes, que justifica tal variabilidade pela quantidade de objetos dos hóspedes e pela própria organização do hóspede com seus objetos.
- Atividade 23 – Menor média e variabilidade de tempo: Representa a atividade de testar funcionamento da ducha, torneira e descarga, essa é uma atividade que na maioria das vezes é realizada antecipadamente, pois as camareiras acabam por utilizar a ducha para outras atividades.

Do ponto de vista do tempo médio geral das arrumações das UH's, tem-se que com a eliminação das atividades que não agregam valor e não são necessárias, houve uma redução de 00:47:36 para 00:41:41 resultando numa queda de aproximadamente 13% no tempo médio de arrumação e uma redução de cerca de 23% na quantidade média de atividades executadas, caindo de 17 atividades para 13 atividades.

A disponibilidade de informações que Hotel em estudo forneceu, foi determinante para atingimento da meta de otimização do tempo de execução do processo de trabalho, tal fato proporcionou reuniões que se mostraram valiosos na interação entre as camareiras, a governanta e o gerente, e por fim com os demais funcionários. Segundo o gerente, as reuniões que ocorriam anteriormente, eram consideradas ineficazes pois não resolviam de fatos os problemas.

A questão problema: **Como melhorar os tempos de arrumação, inspeção e check-out das UH's através da utilização de ferramentas da gestão da qualidade?** A resposta a essa questão é que as ferramentas Análise do Processo de Negócios e Ciclo PDCA bem como as ferramentas que as compõem, se demonstraram eficazes para o problema em estudo, bem como o tempo do processo de arrumação foi otimizado, o que resultou num retorno financeiro e de pessoal imediato ao Hotel, ou seja, anteriormente as duas camareiras não conseguiam arrumar todas as UHs num único dia e após a implantação da nova metodologia, todas as UHs são arrumadas pelas duas camareiras sem a necessidade de contratação de Funcionárias indiretas.

Por fim, pode-se notar uma ausência na literatura de estudos de aplicação de ferramentas da Engenharia de Produção na indústria hoteleira, contendo um grande número de estudos de caráter qualitativo ou de caráter demonstrativo e perspectivo das situações atuais da hotelaria no Brasil. Os poucos estudos utilizando as ferramentas quantitativas obtiveram e que foram analisados neste trabalho demonstraram-se ter obtido consideráveis resultados após aplicação, gerando assim oportunidades futuros de trabalho na indústria hoteleira.

7. Referências

- ABNT. (2008). Sistema de Gestão da Qualidade: requisitos. *ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS NBR ISO 9001:2008*, vii. Rio de Janeiro: ABNT.
- Andrade, F. F. (2003). *O Método de Melhorias PDCA*. São Paulo: Engenharia de Construção Civil e Urbana - USP.
- BARBOSA, L. G. (2011). *ESTUDO DE COMPETITIVIDADE DE PRODUTOS TURÍSTICOS*. BRASÍLIA, DF: SEBRAE.
- BIAZZO, S. (2000). Approaches to business process analysis: a review. *Business Process Management Journal*, 6(2), 99-112.
- CAMPOS, V. F. (1992). *TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG.
- CANTERAS, D., VASQUES, C., CYPRIANO, P., MORETI, V., RIBEIRO, R., & ALFER, A. (2015). PANORAMA DA HOTELARIA BRASILEIRA. *PANORAMA DA HOTELARIA BRASILEIRA*, 15-16.
- CEOLLA, S. (25 de 05 de 2015). *NOTÍCIAS DO DIA*. Acesso em 25 de 10 de 2015, disponível em NOTÍCIAS DO DIA:
<http://ndonline.com.br/florianopolis/noticias/259044-catarinense-assume-a-presidencia-da-embratur.html>
- Comércio, C. N. (2005). *Caderno de Turismo: Breve História da Hotelaria e do Turismo*. Fonte: Correio Gourmand:
http://correiogourmand.com.br/turismo_02_turismo_01_raizes.htm
- CORREIA, K. S., & LEAL, F. A. (23-25 de 10 de 2002). MAPEAMENTO DE PROCESSO: UMA ABORDAGEM PARA ANÁLISE DE PROCESSO DE NEGÓCIO. *XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, pp. 1-8.
- DEMING, W. E. (1993). *THE NEW ECONOMICS*. Massachusetts: MIT Press.
- DIEHL, A. A. (2004). *PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS: MÉTODOS E TÉCNICAS*. SÃO PAULO: PRENTICE HALL.

- Fernandes, G. (08 de 2013). *Splendore Hotel*. Acesso em 11 de 01 de 2016, disponível em Splendore Hotel: <http://www.splendorehotel.com.br/splendore-hotel>
- FEUERSCHÜTTE, S. G., & GODOI, C. K. (JAN - ABR de 2008). COMPETÊNCIAS DE EMPREENDEDORES HOTELEIROS: UM ESTUDO A PARTIR DA METODOLOGIA DA HISTÓRIA ORAL. *TURISMO - VISÃO E AÇÃO*, 10(1), 39-55.
- FOHB - FÓRUM DE OPERADORES HOTELERIS DO BRASIL. (2014). PERSPECTIVAS DE DESEMPENHO DA HOTELARIA. *FÓRUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL*, 1-13.
- GERHARDT, T. E., & SILVEIRA, D. (2009). *MÉTODOS DE PESQUISA* (1ª ed.). PORTO ALEGRE: UFRGS.
- GIL, A. C. (2007). *COMO ELABORAR PROJETOS DE PESQUISA* (4ª ed.). SÃO PAULO: ATLAS.
- KAUARK, F. S., MANHÃES, F. C., & MEDEIROS, C. H. (2010). *METODOLOGIA DA PESQUISA: UM GUIA PRÁTICO* (Vol. 1). ITABUNA: VIA LITERARUM.
- KETTINGER, W., TENG, J. T., & GUHA, S. (03 de 1997). Business process change: a study of methodologies, techniques, and tools. *MIS Quarterly*, 21(1), pp. 55-80.
- MADER, R., GORNI, M., DI CUNTO, K., FERRONI, L., & GORENSTEIN, E. (2014). OFERTA HOTELEIRA EXISTENTE NO BRASIL. *HOTELARIA EM NÚMEROS: BRASIL 2014*, 7.
- MIRANDA, L. C. (2008). HOTELARIA BRASILEIRA: HOSPITALIDADE COMO VANTAGEM COMPETITIVA. *IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO*, 1-14.
- MONTEIRO, A. D., STENDER, G. H., DANTAS, M. J., & REIS, A. D. (2013). ANÁLISE E CONTROLE DE PROCESSOS OPERACIONAIS HOTELEIROS ATRAVÉS DO SEIS SIGMA: UM ESTUDO DE CASO EM UM EMPREENDIMENTO DE ALTO PADRÃO NA ORLA DA ZONA SUL DO RIO DE JANEIRO. *IX CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO*, 1-18.

- NEWS, H. (02 de 10 de 2015). *ABEOC BRASIL*. Acesso em 25 de 10 de 2015, disponível em ABEOC BRASIL: <http://www.abeoc.org.br/2015/10/refletindo-sobre-o-cenario-turistico-no-brasil-google-reune-especialistas-e-divulga-pesquisa-sobre-o-setor/>
- NOGALEZ, M. C. (02 de 03 de 2015). *REVISTA HOTEIS*. Fonte: www.revistahoteis.com.br: <http://www.revistahoteis.com.br/o-que-e-importante-em-um-hotel-artigo-de-mario-cezar-nogalez/>
- OLIVEIRA, U. R., PAIVA, E. J., & ALMEIDA, D. A. (2010). METODOLOGIA INTEGRADA PARA MAPEAMENTO DE FALHAS: UMA PROPOSTA DE UTILIZAÇÃO CONJUNTA DO MAPEAMENTO DE PROCESSO COM TÉCNICAS FTA, FMEA E A ANÁLISE CRÍTICA DE ESPECIALISTAS. *PRODUÇÃO*, 20, 77-91.
- OSTRENGA, M. R., OZAN, T. R., McILHATTAN, R. D., & HARWOOD, M. D. (1993). *Guia da Ernst & Young para a gestão total de custos* (Vol. 1). Rio de Janeiro: Record.
- PEREIRA, F. F., & COUTINHO, H. R. (2007). HOTELARIA: DA ERA ANTIGA AOS DIAS ATUAIS. *REVISTA ELETRÔNICA ABORÉ*, 1-16.
- PORTAL, COLUNISTA - EDUCAÇÃO. (24 de 01 de 2013). *PORTAL EDUCAÇÃO*. Acesso em 26 de 10 de 2015, disponível em PORTAL EDUCAÇÃO: <http://www.portaleducacao.com.br/turismo-e-hotelaria/artigos/29502/o-departamento-de-governanca-de-um-hotel>
- RICHARDSON, R. J. (1989). *PESQUISA SOCIAL: MÉTODOS E TÉCNICAS*. SÃO PAULO: ATLAS.
- ROBERTS, C. (2001). COMPETITIVE ADVANTAGES OF SERVICE QULITY. *SERVICE QUALITY MANAGEMENT IN HOSPITALITY, TOURISM AND LEISURE*, 111-121.
- SANTOS, R. A., & MATSCHUCK, T. C. (02 de 06 de 2015). A SUSTENTABILIDADE E A CADEIA PRODUTIVA HOTELEIRA: UM ESTUDO DE CASO NO JW MARRIOTT, RIO DE JANEIRO. *PORTAL PERIÓDICOS UNIVALI*, pp. 444-474.

- SEBRAE. (2005). *MANUAL DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE*.
- STASZCZAK, L. S. (08 de 2012). O COMPORTAMENTO VISUAL DO CICLO PDCA: UMA PROPOSTA DE MODELO DE VISUALIZAÇÃO DO PERFIL E ESTRATÉGIA DO GESTOR DE PEQUENA E MÉDIA EMPRESA DE MÓVEIS.
- STENDER, G. H., SILDA, A. L., MONTEIRO, A. S., & DANTAS, M. J. (2013). METODOLOGIA DE CONTROLE DE PROCESSOS OPERACIONAIS DE GOVERNANÇA HOTELEIRA. *IX CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO*, 1-20.
- TAYLOR, F. W. (1978). *Princípios da Administração Científica*. São Paulo: Atlas.
- TEIXEIRA, R. M., & MORRISON, A. (JAN/MAR de 2004). DESENVOLVIMENTO DE EMPRESÁRIOS EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DO SETOR HOTELEIRO: PROCESSO DE APRENDIZAGEM, COMPETÊNCIAS E REDES DE RELACIONAMENTO. *REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA [ON LINE]*, 8(1), 105-128. Fonte: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552004000100006&script=sci_arttext&tlng=es
- VALLS, J. F. (2006). *GESTÃO INTEGRAL DE DESTINOS TURÍSTICOS SUSTENTÁVEIS*. (C. V. WANG, Trad.) RIO DE JANEIRO: FGV.
- VIDAL, M. P., & SIMONETTI, V. M. (JUL-DEZ de 2010). COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE GOVERNANÇA HOTELEIRA. *REVISTA HOSPITALIDADE*, VII(2), 111-137.