



**FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAI CIMATEC**

**MBA em Logística e Gestão da Produção**

**RENATA SANTOS DA CRUZ**

**A LOGÍSTICA COMO CIÊNCIA NA TOMADA DE DECISÃO EM UM HOTEL NO  
MUNICÍPIO DE SALVADOR-BAHIA**

**SALVADOR – BA**

**2017**

**RENATA SANTOS DA CRUZ**

**A LOGÍSTICA COMO CIÊNCIA NA TOMADA DE DECISÃO EM UM HOTEL NO  
MUNICÍPIO DE SALVADOR-BAHIA**

Template apresentado ao MBA em Logística e Gestão da Produção da Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC como requisito parcial para obtenção do título de Pós-graduado em Logística e Gestão da Produção.

Orientador: Carlos César Ribeiro Santos

**SALVADOR – BA**

**2017**

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC

C9551 Cruz, Renata Santos da

A logística como ciência na tomada de decisão em um hotel no município de Salvador-Bahia / Renata Santos da Cruz. – Salvador, 2017.

50 f. : il. color.

Orientador: Prof. MSc. Carlos César Ribeiro Santos.

Monografia (MBA Executivo em Logística e Gestão da Produção) – Programa de Pós-Graduação, Faculdade de Tecnologia SENAI - CIMATEC, Salvador, 2017.

Inclui referências.

1. Logística empresarial. 2. Hotelaria. 3. Serviços - Hotel. I. Faculdade de Tecnologia SENAI – CIMATEC. II. Santos, Carlos César Ribeiro. III. Título.

CDD: 658.78

**RENATA SANTOS DA CRUZ**

**A LOGÍSTICA COMO CIÊNCIA NA TOMADA DE DECISÃO EM UM HOTEL NO  
MUNICÍPIO DE SALVADOR-BAHIA**

Salvador – BA, 13/02/2017

---

Prof. Ms. Carlos César Ribeiro Santos  
(Orientador)

---

Prof. Ms. Vitório Donato  
(Professor)

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por estar presente na minha vida todos os dias fortalecendo as minhas esperanças.

Aos meus pais, João e Raimunda, por acreditarem no meu sonho e me incentivar em todas as minhas decisões.

Aos meus irmãos Jefferson e Jânison, pela cumplicidade, apoio e carinho.

À minha família, sobrinhos, primos, primas, tios, tias, avós, por me ajudar em oração.

Aos meus amigos, que sempre acreditaram no meu potencial de crescimento.

Aos meus colegas de classe, que estavam juntos sempre, compartilhando conhecimento e experiência.

Aos mestres do SENAI CIMATEC, pelos ensinamentos e em especial a meu professor orientador Carlos Ribeiro pelo comprometimento, responsabilidade, compreensão, atenção e conhecimento transmitidos.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo realizar um estudo sobre a logística como ciência na tomada de decisão no hotel no município de Salvador- Bahia, de modo a evidenciar as características do setor logístico na busca pela melhoria na qualidade dos serviços. Nesse sentido foram abordados diversos temas relacionados a área logística, incluindo abordagens conceituais, indicadores de desempenho e controle de materiais. Assim, foi realizado um levantamento histórico sobre a qualidade na prestação de serviços, indicadores de desempenho e satisfação do cliente. Posteriormente, foi feita uma pesquisa sobre o setor hoteleiro no mundo e no Brasil e suas características. Logo após, foi realizado um estudo de caso em um hotel da cidade de Salvador Bahia, onde foram listados os procedimentos de controle e reposição de frigobar, perdas de produtos e ainda foi apresentado propostas de melhorias nesses procedimentos. O trabalho evidencia, que é possível fornecer um serviço eficiente, que atenda às necessidades dos consumidores, de maneira que exista um efetivo controle logístico. Contudo, a pesquisa apresentou que é possível planejar e gerir logisticamente o processo de controle de frigobares dentro da organização, afim de evitar perdas financeiras por meio do uso das ferramentas logísticas.

**Palavras-chave:** Logística. Hotelaria. Serviços

## **ABSTRACT**

This is a study which analyzes the logistics as science in decision making at the hotel in the city of Salvador-Bahia, in order to identify the characteristics of the logistics sector in the quest to improve the quality of services. In this sense, several topics related to logistics area were approached, including approaches and materials control. Thus, was carried out a historical survey on a quality in service rendering, performance indicators and customer satisfaction. Subsequently, was done a survey on the hotel industry in the world and in Brazil and its characteristics. Soon afterwards, was carried out a case studying a hotel in the city of Salvador Bahia, where the procedure of control and replacement of mini refrigerator, product losses and proposals for improvements were recorded. The work shows that it is necessary to provide an efficient service that meets the needs of consumers, so that provide an effective logistical control. However, the research showed that it is possible to plan and logically manage the process of control within the organization, to avoid financial losses through the use of logistics tools.

**Keywords:** Logistics. Hospitality. Services

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide do desempenho. ....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 2 - Frigobar com os produtos .....	32
Figura 3 - Lista de atividades da governanta. ....	33
Figura 4 - Planilha de controle de frigobar. ....	34
Figura 5 - Requisição de produtos. ....	35
Figura 6 - Bloco de comanda de frigobar. ....	36
Figura 7 - Quadro geral do sistema de medição. ....	37



## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 -Total de perdas de produtos de frigobar (R\$). .....	38
Gráfico 2 - Total de perdas de produtos em unidade do frigobar.....	38

## SUMÁRIO

CAPÍTULO 01 - INTRODUÇÃO.....	8
CAPÍTULO 02 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
CAPÍTULO 03 - REFERENCIAL METODOLÓGICO.....	30
CAPÍTULO 04 - ANÁLISE DE DADOS .....	31
CAPÍTULO 05 - CONCLUSÃO.....	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42
ANEXO A – CONTABILIZAÇÃO MENSAL DE PERDAS DOS FRIGOBARES.....	44
ANEXO B – MÁQUINAS DE AUTOSSERVIÇOS.....	50

## 01. INTRODUÇÃO

A hotelaria é um dos serviços ofertados em diversos locais do mundo e que tem grande importância para a economia do país. A atividade de acordo com Janeiro (1990), foi crescendo devido a necessidade de locomoção de pessoas. Sendo assim, com o aceleramento no crescimento do setor, foi se aprimorado os serviços oferecidos para atender as necessidades dos clientes e evidenciando a importância dos processos logísticos (controle de materiais, planejamento de custos, emprego da qualidade) nas organizações.

Oliveira, Perez Junior e Silva (2002), acordam que um gerenciamento logístico correto possibilita a estabilidade na qualidade dos produtos. Eles ainda enfatizam alguns fatores importantes na existência dessa estratégia: desempenho à longo prazo, redução de custos, contribuição para os registros, controles e transmissão de dados, melhor qualidade de serviços com produtos no lugar certo. Dessa maneira, considerando o enfoque desse trabalho, será abordado especificamente na busca de alcançar os objetivos traçados: a hotelaria, a logística e o controle de materiais.

Ao analisar a área hoteleira no Brasil, percebe-se que existem diversos motivos que levam à falta de crescimento dos lucros empresariais, porém este trabalho foca seus estudos no estudo da logística como ciência que contribui para eliminação das perdas geradas pelos produtos de frigobares disponíveis nos apartamentos do hotel estudado.

O foco do estudo será o Hotel Gama Salvador, que está no mercado desde 1974, com sede na cidade de Curitiba. Porém o estudo se concentrará na filial da empresa localizada na cidade de Salvador Bahia. O Hotel Gama Salvador pertence a uma rede brasileira de hotéis considerado um dos maiores grupos do setor brasileiro no país. Atua em quatro regiões (sul, sudeste, centro-oeste e nordeste), sendo reconhecidas como uma empresa que mais cresce. A rede dispõe de 9 unidades, totalizando um investimento de R\$ 80 milhões. Existe um investimento de mais de 12 milhões ao ano para manter a satisfação dos clientes. A primeira rede de Hotéis Gama foi inaugurada em 1974 em Curitiba-PR. A rede é composta por quatro marcas – Alfa Prime, Alfa Business, Alfa Express e Marriot, no total de 1.500 apartamentos e suítes. A rede está presente nas cidades de Curitiba, Porto Alegre, Maringá, Cascavel, Guaíra, Guarulhos, Cuiabá, Salvador e Campo Grande. Trabalham neles aproximadamente 1.100 colaboradores e seus hotéis possuem 1.518 apartamentos distribuídos nas unidades. O compromisso das empresas, são com o padrão de qualidade, sendo que é dever dos hotéis

oferecer a melhor relação custo-benefício do mercado por meio dos serviços, da constante renovação dos produtos e do comprometimento dos colaboradores para exceder as expectativas dos clientes, acionistas, proprietários e investidores.

O hotel Gama Salvador é localizado no bairro de Itapuã e apresenta destaque por conta de estar localizada em meio a natureza, próximos ao Aeroporto Internacional de Salvador e perto das mais visitadas praias da cidade. O hotel iniciou sua atividade em 2009, conta com 206 apartamentos e suítes climatizadas, onde 126 apresentam padrão luxo, 78 apartamentos luxo superior e duas suítes uma executiva e outra presidencial e disponibiliza apartamentos adaptados a pessoas com necessidades especiais.

Além dos apartamentos, o hotel possui 13 salas algumas modeláveis com capacidade para 1.500 pessoas para eventos onde, cinco deles foram construídos recentemente. É possível encontrar espaço de Business Center, restaurantes, bares, academia, quadra de tênis e vôlei, campo de futebol, pista de caminhada, piscina adulto e infantil, estacionamento, loja de conveniência, espaço para crianças, casa de câmbio e espaço para churrasco. A empresa possui como valores de atendimento ao cliente o respeito, credibilidade, qualidade, inovação e compromisso. O slogan da organização é “Atenção faz a diferença”. O público voltado para o hotel é de negócios e eventos, mas apesar disso a empresa vem trabalhando massivamente na promoção de produtos para atrair hóspedes que buscam por diversão e lazer.

No hotel Gama Salvador, em cada apartamento está disponível para os hóspedes um aparelho de frigobar onde contém alguns itens de acordo com a categoria do apartamento: águas, refrigerantes, sucos, achocolatados, cervejas, chicletes, bolachas e chocolates. A conferência do frigobar é feita pelas camareiras no momento da limpeza do apartamento ou pela manhã na previsão de saídas dos hóspedes. Quando essa etapa é realizada pelas camareiras, para agilizar o sistema de contabilização de produtos consumidos pelos hóspedes, o setor de atendimento ao hóspede faz o lançamento do item na conta do cliente. Porém alguns hóspedes saem antes do horário de chegada das camareiras ou preferem não ser incomodados para a verificação do frigobar.

Para minimizar o impacto das perdas geradas pelo não lançamento do produto, o setor de gerenciamento do hotel determina que na saída do hóspede seja realizado o “check de honra” (um bloco de comanda onde o hóspede declara o que consumiu e assina). Porém mesmo após este processo, por meio do controle de comandas de frigobar preenchidos pelas camareiras e também pelos recepcionistas, comandas essas que são acompanhadas pelo setor

de auditoria do hotel, foi notado que muitos itens não estavam sendo declarados, ocasionando perdas que podem alcançar cerca de R\$20.000, dentro do período de seis meses.

Perdas geradas pelo setor hoteleiro podem levar grandes instituições a deixarem de atuar no mercado. Assim o trabalho apresenta relevância teórica, pois o campo de pesquisa sobre o assunto é muito raro e merece ser estudado e conhecido para melhorias de empresas não somente no ramo hoteleiro como em qualquer outra instituição.

Por ser de importância para o crescimento econômico da cidade de Salvador-Bahia, o trabalho desenvolvido apresenta relevância de estudo e conhecimento.

Desse modo esse trabalho de conclusão de curso apresenta a seguinte questão de pesquisa: “Como a logística contribui na tomada de decisão de um hotel no município de Salvador-Bahia? ”.

## **1.1 Objetivos do trabalho**

### 1.1.1 Objetivo geral

Apresentar como a logística contribui na tomada de decisão para a diminuição das perdas geradas pela má contabilização dos itens utilizados nos frigobares no Hotel Gama Salvador.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Apresentar um estudo bibliográfico sobre a logística e sua contextualização na área hoteleira.
- Apresentar como a logística por meio da administração de materiais pode contribuir para o controle de perdas de itens em empresas do ramo hoteleiro.
- Estudar a gestão da qualidade no setor de prestação de serviço.
- Apresentar a situação atual da empresa estudada, observando as falhas existentes no processo de controle de produtos dos frigobares.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O processo logístico é muito importante para as organizações e quando empregado de forma efetiva, têm apresentado destaque em seus resultados. Com a crescente competitividade entre as empresas, a logística passou a ser vista como um diferencial, pois ela estuda o produto ou serviço em todas as etapas. Ballou (2006), ressalta que a “logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender as exigências dos clientes”.

Ballou (2006) também define que, “a logística é o ramo da ciência que lida com a obtenção, manutenção, transporte de material, pessoal e instalações“. Ademais desses elementos citados acima, ele ainda diz que a logística lida com o planejamento, controle e serviços. Além de tratar dos bens materiais é função da logística atender o fluxo de serviços. Dessa maneira a logística passa a ser um processo, ao qual inclui todas as atividades de bens e serviços aos consumidores no momento e hora que desejarem adquiri-los. O ramo da logística é vasto dentro de uma organização e perpassa todos os setores até chegar ao consumidor final.

Figueiredo et. al (2006), apresentam ideias similares a de Ballou (2006), ao relatarem que a logística dentro de uma empresa abrange o processo desde o seu ponto de origem até o produto final. O mais interessante da logística é que ela não está somente relacionada com o controle de produtos, mas também de serviços. Para Caxito (2014), um dos produtos que a logística administra é o serviço, e tudo depende da perfeição das suas atividades. Em uma fábrica, por exemplo, que depende de um determinado material para a produção, se o material não estiver a disposição no tempo correto a produção tende a parar. Com isso o concorrente encontra a oportunidade de realizar o que a outra empresa não fez ficando à frente de outra organização.

Porter (1989), diz que num ambiente competitivo o valor criado é importante. E para ele valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço, que uma empresa, ou indivíduo lhes oferecem. Várias empresas têm agregado valor ao seu produto ou serviço. Ballou (2006), explica que a administração logística percebe cada atividade na cadeia de suprimentos como agregação de valor. Para o autor quando um consumidor está disposto a pagar por um produto ou serviço, agrega-se mais valor do que o custo de colocá-los ao alcance deles. Ballou ressalta que:

Qualquer produto ou serviço perde quase todo seu valor quando não está ao alcance dos clientes no momento e lugar adequados ao seu consumo. Quando uma empresa incorre nos custos de levar ao cliente um produto antes indisponível ou de tornar-se um estoque disponível no tempo certo, cria para o cliente valor que antes não existia. E é igual aquele gerado pela produção de artigos de qualidade ou de baixo preço (BALLOU, 2006 p. 37).

De acordo com Ballou (2006), existem quatro tipos de valores em produtos ou serviços, a saber: forma, tempo, lugar e posse. Dois deles foram criados pela logística. A logística controla os valores de tempo e lugar nos produtos, principalmente por meio do transporte, dos fluxos de informação e dos estoques. Para Ballou (2006), “logística é a essência do comércio. As atividades logísticas são a ponte que faz a ligação entre locais de produção e mercados separados por tempo e distância”. Ballou (2006), salienta a logística como fundamental para uma organização e que muitos arranjos organizacionais são projetados para cuidar do movimento de produtos e serviços.

Para Bonzo (2004), gerir de forma integrada os processos logísticos levam ao surgimento de uma empresa competitiva no mercado, criando valor ao produto ou serviço e reduzindo custos, já que existe uma integração da logística com demais setores da empresa. Atualmente analisar um setor organizacional de forma isolada dentro da empresa não é a melhor escolha, já que muitos autores advertem que a integração é a grande chave de sucesso para uma companhia. Christopher (2007) traz uma definição de logística englobada com a integração para sucesso de uma organização:

Assim, a logística é, basicamente, um conceito integrativo que procura desenvolver uma visão da empresa como amplo sistema. Fundamentalmente, é um conceito de planejamento que tenta criar uma estrutura na qual as necessidades do mercado possam ser traduzidas em uma estratégia e em um plano de fabricação. Em termos ideais, deve haver uma mentalidade de “plano único” dentro da empresa, que procure substituir os planos convencionais e isolados de marketing, distribuição, produção e compra de materiais. Em simples palavras, essa é a missão do gerenciamento logístico (CHRISTOPHER 2007, p 16).

Ballou (2006), cita essa integração como uma gestão coordenada que substitui a atividade de tratá-las separadamente, salientando o peso que tem a logística na agregação de valor aos produtos e serviços que são fundamentais ao consumidor. Muitas empresas perdem tempo buscando maneiras de se diferenciarem dos concorrentes, porém o mesmo só pode ocorrer quando a gestão organizacional reconhece que a logística afeta os custos da empresa e que os seus resultados geram níveis excelentes de serviços ao cliente, penetrando no mercado de forma eficaz, gerando lucros.

A competitividade tem levado grandes empresas a deixarem de atuar no mercado, justamente por ser um grande desafio para as organizações desenvolverem com qualidade seus serviços. Os fatores determinantes para o processo logístico, segundo as ideias de Christopher (2007) são: qualidade, serviço, custo e tempo, estes devem estar em plena inovação e aperfeiçoamento para que as organizações estejam sempre à frente aos concorrentes. Em outras palavras, a relação custo-benefício dessa empresa é mais atraente do que a de outras que atuam no mesmo segmento de mercado”. Christopher (2007), deixa claro esse desafio e lança uma questão que deve ser levada em consideração:

Fazer o serviço funcionar é o desafio máximo. Embora não seja nada fácil desenvolver estratégias de serviço que resultem em melhor desempenho competitivo, a tarefa mais difícil é pôr em prática essa estratégia. Como desenvolver uma organização que seja capaz de entregar constantemente um serviço de alta qualidade e consistente? (CHRISTOPHER 2007, p. 265).

A resposta a questão abordada por Christopher (2007) citada acima é analisada pelo próprio autor em sua obra, quando chega à conclusão que a questão está ligada exatamente ao consumidor final, ele é quem motiva ao resultado de um serviço prestado:

Os quatro elementos derivados da logística que criam valor para o cliente são “ Melhor, mais rápido, mais barato, mais próximo”, e o critério para uma boa declaração de visão logística é que ela deve indicar o caminho para alcançar essas quatro metas. (CHRISTOPHER 2007, p. 265).

De acordo com Eger Filho (2011), com os avanços tecnológicos e a expansão dos negócios ocorridos por atividades exercidas dentro da organização, a logística surge como influência na cadeia estrutural, para a adequação de preço, relações de parcerias, estratégias de negócios, relacionamentos com fornecedores e demais atividades rentáveis que tornam as empresas mais competitivas.

Segundo Caxito (2014), as empresas a partir da década de 70, começaram a perceber a importância da logística para o fluxo de materiais, atrelado a isso o crescimento do mercado global expandiu a capacidade das operações logísticas. Assim a logística está presente em todos os momentos sejam organizacionais ou pessoais quer seja transportando, armazenando, distribuindo objetos, recursos, informações, suprimentos, produtos acabados, semiacabados e matérias-primas. A logística permite o desenvolvimento de metas e fases de uma organização. É de responsabilidade dos outros setores empresariais estudar como a logística pode beneficiar cada setor. Recursos e inovações estão disponíveis para criar estratégias para mudanças de cenários, com qualidade e competência gerando valor agregado para o cliente.



Em termos de surgimento dos processos logísticos nas empresas, pode-se exemplificar o Brasil, que de acordo com Machline (2011), a logística começou a ser utilizada partir dos anos 50, mas somente foi reconhecida como ferramenta eficiente para a vantagem competitiva nos anos 90. Figueiredo, Fleury & Wanke, (2006) salientam que desde 1994 com implementação do plano real houveram consideráveis avanços na logística brasileira. Atualmente o emprego da logística nas organizações chega a atingir a média de 40%. A utilização dos processos logísticos nas empresas, levaram os administradores a entender que sua utilização melhoram a gestão dos processos empregados. Em 1977, começaram a surgir os primeiros órgãos ligados diretamente a logística brasileira. Os prestadores logísticos foram começando a incentivar as empresas a se desenvolverem, criando alternativas para a gestão logística brasileira, impulsionando um importante setor a flexibilização operacional e financeira. Lustosa et. al (2008), relatam que no Brasil, as primeiras associações ligadas a logística foram criadas no final da década de 1970, onde em 1977 começaram a surgir os primeiros órgãos ligados diretamente a logística brasileira. A Associação Brasileira de Administração de Materiais (ABAM) e a Associação Brasileira de Movimentação de Materiais (IMAN) foram criadas em 1977, em 1979 o Instituto de Movimentação e Armazenagem de Materiais (IMAN) e em 1989 a Associação Brasileira de Logística (ASLOG). Nos anos 80 foram surgindo as empresas especializadas em prestar serviços logísticos.

## **2.2 Controle de materiais**

Um dos processos da logística que trabalha para a redução de custos é a administração correta dos materiais. De acordo com Arnold (2006):

A administração de materiais é uma função coordenadora responsável pelo planejamento e controle do fluxo de materiais. Seus objetivos são: Maximizar a utilização dos recursos da empresa e fornecer o nível requerido de serviços ao consumidor. A administração de materiais pode fazer muito para melhorar os lucros de uma empresa (ARNOLD 2006 p. 26).

Assim é possível entender que a administração de materiais trabalha diretamente para reduzir custos, assim ele garante que os materiais estarão no lugar certo e que os recursos da empresa sejam utilizados de maneira correta.

Para compreensão sobre controle Petrocchi (2007) diz que, “as ações de controle têm por finalidade verificar se tudo aquilo que foi planejado, organizado e dirigido está tendo o resultado esperado. O controle verifica se no objetivo do planejamento, em seus diversos níveis foram alcançados”. O autor ainda relata que uma das funções do controle é que eles estão ligados diretamente ao planejamento e aos indicadores operacionais de desempenhos, assim o controle acompanha a evolução destes processos citados anteriormente, compara as pesquisas, levantamentos e medições com os objetivos padrões e na existência de alguma convergência nos dados propõe-se medidas corretivas.

O processo de controle ocorre exatamente porque o planejamento e execução na maioria das vezes não são perfeitos. Controlar é fundamental, pois só assim estará monitorando os processos de forma a antecipar para a adoção de ações corretivas do desempenho real com o desempenho planejado. Ballou (2006) diz que:

No sistema logístico, o gerente procura controlar atividades de planejamento logístico (transporte, armazenagem, estocagem, manuseio de materiais e processamento de pedidos) em termos de serviço ao cliente e custos da atividade. O mecanismo de controle inclui as auditorias e relatórios sobre o desempenho do sistema, as metas estabelecidas em termos de desempenho, e alguns meios para desencadear ações corretivas, que são muitas vezes proporcionadas pelo gerente da logística (BALLOU 2006 p. 568).

De acordo com Ballou(2006), o principal foco do sistema de controle é o regulamento do processo, quer seja uma atividade simples até um mix de atividades na função logística. Monitorar é outro ponto do sistema de controle, pois com ele é possível receber informações sobre o processo comparando essas informações com o objetivo para quando necessário ocorrer a correção. Os processos de controle são apoiados por orçamentos, metas de serviços e pelo conceito de lucros. A utilização da tecnologia é muito importante para o sistema de controle.

Outro suporte utilizado pelo controle é o orçamento. Eles são metas de custos determinados pelo setor administrativo em conjunto com a gestão logística para a busca de controle de custos atrelados ao desempenho das atividades. Para Ballou (2006), “orçamentos servem como o padrão de referência no processo de controle e espera-se que garantam a lucratividade da empresa por meio do controle de custos”. Segundo Alvarenga (2000), um dos problemas logísticos está ligado a distribuição física dos produtos. Isso porque manter estoques é gerar custos para as empresas.

### **2.3 Qualidade na prestação de serviços**

Para Arnold (2006), qualidade significa “satisfação dos consumidores: produtos ou serviços que satisfazem as necessidades e expectativas dos usuários”.

Definir qualidade na prestação de serviços é primordial, visto que é difícil de ser avaliado, pois diferente de uma empresa que gera um produto tangível, que pode passar por um processo de avaliação antes do consumo, o setor de serviço apresenta um produto intangível, onde a qualidade é comprovada no momento da consumação. De acordo com Paladini (2012), as principais características na prestação de serviços é que eles se tratam de bens intangíveis, que não são possuídos, não havendo estoques, onde o ser humano é o agente produtivo, sua meta é a flexibilidade, o valor percebido pelo usuário é importante, observa-se a complexidade, oportunidade e conveniência. O processo de geração de serviços, são na maioria das vezes realizada por terceiros, com atendimento a uma solicitação explícita, específica e definida pelo consumidor. Dentro desses geradores de serviços encontra-se o tema de estudo: os hotéis. O setor hoteleiro gera serviços, diferente de uma indústria que gera um produto, portanto Paladini (2012) diz que:

A área de prestação de serviços envolve a produção de serviços propriamente ditos e a estruturação de métodos. Ao contrário do caso industrial, não há possibilidade aqui de se separar, com nitidez, o processo produtivo da prestação do serviço- ambos se confundem. Dessa forma, no ambiente de prestação de serviços a Gestão de Qualidade centra-se fundamentalmente na interação com o usuário. É nesse processo interativo que a qualidade aparece (Paladini 2012, p. 167).

Por ser uma prestadora de serviços a hotelaria deve ser analisada em seus processos de planejamento e gestão. Em uma hospedagem tudo é importante para o hóspede desde a instalação física aos serviços prestados:

Os serviços de hospedagem, embora ocorram em um conjunto de instalações física que influenciam seu desempenho, possuem algo que não pode tocar ou sentir. São os fatores intangíveis: a decoração, o clima de hospitalidade, do ‘sentir-se em casa’ embora fora de casa, a assistência recebida, a cortesia revelada em cada gesto, o sorriso de um empregado de equipe etc. A hospedagem é complementada pelo fornecimento de alimentos e bebidas, que são tangíveis, assim como a cama e os demais móveis, os lençóis, os travesseiros, etc (Petrocchi 2007, p. 3).

Segundo Caxito (2014), qualidade de um produto ou serviço é um fator testado por todos os consumidores, porém quando em teste cada pessoa pode percebê-lo de forma diferente de acordo com o desejo do momento. Para o autor, qualidade é realizar exatamente o que foi combinado com o cliente e só assim surgirá a satisfação, sendo este o sinal de que a qualidade atingiu sua meta. Por isso, Paladini (2012) diz que a noção de qualidade é modificada ao longo do tempo de forma bem precisa, pois os gostos dos clientes tendem a

diferenciar. Assim, Paladini (2012) define que as características gerais da gestão de qualidade no setor de serviços são: existe uma dificuldade em separar produção e consumo pois os mesmos acontecem de forma simultânea; a produção não se repete em suas operações; a gestão da qualidade busca observar tudo que o cliente sugestiona, afim de adaptar o processo ao cliente; não existe processo em que permita inspecionar o serviço antes que ele seja prestado, portanto torna-se difícil fixar padrões de qualidade e não pode existir estoques para o serviço, porque ele não pode ser produzido antecipadamente nem posteriormente, se houver excesso haverá perdas e se houver maior consumo que o esperado haverá falta.

De acordo com Paladini (2012), alguns equívocos são gerados para definir os modelos de Gestão da Qualidade para a prestação de serviços, onde alguns afirmam que em serviços não existe o emprego da tecnologia, mas trabalho artesanal, associam-se prestação de serviços a negócios de pequeno porte e que prestação de serviço não necessita pesquisa, estudo ou análise.

Paladini (2012), adverte que a visão da gestão da qualidade deve ser abrangente e não se concentrar em um só produto ou serviço, devendo ser observadas posturas inadequadas sobre a qualidade e trabalhar para desenvolver estratégias para a eliminação de erros.

Para reduzir custos, gerar eficiência e obter vantagem competitiva, as empresas estão buscando ligações na cadeia de suprimentos, o que demonstra um comportamento diferente onde existe troca de informação e cooperação entre as organizações. Assim, por meio da visibilidade da demanda dos clientes é possível de forma simultânea obter reduções de estoques que geram custos e melhorar o serviço. Com o enriquecimento da tecnologia de informação e a parceria entre as empresas é possível alcançar um melhor gerenciamento do fluxo de produtos e de informações na cadeia de suprimentos (Figueiredo, Fleury, Wanke 2006).

De acordo com Petrocchi (2007), o que se oferece em uma hospedagem é um serviço realizado no momento de consumo. O serviço e qualidade estão sendo realizados simultaneamente o que se perde em qualquer detalhe, gesto ou explicação são sentidas na mesma hora. No momento em que o serviço é feito o consumidor está presente. Portanto, a construção da imagem e prestação de serviço do hotel é coletiva.

Quem pode definir a qualidade de um produto ou serviço é o cliente. Assim, esse produto ou serviço será avaliado por cada cliente de acordo com o desejo de cada um. São necessários que os gestores estejam atentos às pesquisas dos consumidores, para poder aplicar teorias e métodos capazes de mudar determinada situação (Deming 1990 apud Caxito 2014).

Juran (1991) apud Caxito (2014), define qualidade como um ajuste ao uso. Um dos pontos fundamentais alerta que:

Melhoria da Qualidade: criar mudanças que tragam benefícios e atinjam altos níveis de desempenho. Definir uma base que proporcione a melhoria da qualidade, identificar e selecionar projetos de melhoria, criar equipes de projetos comprometidas com o sucesso, motivar e treinar as equipes para manter o nível de melhoria.

De acordo com as ideias de Caxito (2014), para as empresas que trabalham com serviços, a qualidade mostra-se integrada aos clientes, ao qual o consumidor tem o poder de mudar o serviço prestado. O serviço é intangível, se não for consumido pode ser considerado perdido. Assim, a qualidade não se limita a determinado grupo, ela deve alcançar a todos:

Algumas considerações na questão da qualidade em prestação de serviços podem ser importantes como considerar que todos da empresa têm algo com que contribuir e que todo esforço em busca de melhoria resulta em competitividade, já que, afinal, existe sempre uma maneira melhor de se fazer algo, pensando na qualidade em todo o decorrer do processo e não só no resultado final. O nível do serviço logístico é a qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado. É o resultado líquido de todos os esforços logísticos da firma. O nível de serviço logístico é o fator-chave do conjunto de valores logísticos que as empresas oferecem aos seus clientes para assegurar fidelidade (CAXITO 2014 p. 93).

É papel de todos os setores das empresas buscar melhorias na qualidade dos produtos ou serviços, a integração das áreas deve visar por um só objetivo, ao qual irá beneficiar a todos. Paladini (2012), relata que para muitos investir na qualidade de serviço é um trabalho desnecessário, por pensarem que eles não produzem empregos, riqueza ou renda, mas o autor lembra que o impacto econômico no mundo hoje desta área é vasto. Paladini (2012), faz uma comparação da gestão da qualidade em ambientes industriais e em ambientes de serviços e métodos e deixa claro que existem diferenças. A saber na gestão da qualidade em serviços a qualidade ocorre na interação com o cliente, o cliente está sempre presente ao longo do processo, a produção e consumo são simultâneos, o cliente participa do processo produtivo, é difícil de padronizar, serviços e métodos não podem ser protegidos, já na gestão da qualidade em ambientes industriais a qualidade aparece no produto, a interação com clientes são via produtos, o cliente atua no final do processo produtivo, está favorável a padronização e os bens tangíveis podem ser protegidos. Saber gerir a qualidade no setor industrial é diferente do que no setor de serviço e portanto merecem ser estudados e compreendidos para melhor uso dos seus processos.

## 2. 4. Como eliminar as perdas no processo logístico

Existem três pontos fundamentais para viabilizar a Gestão da Qualidade que são: a eliminação de perdas; a eliminação das causas das perdas e a otimização do processo (Paladini 2012). O autor quando trata da eliminação das perdas deixa algumas características evidentes: eliminação de defeitos; emprego de programas de redução de erros de mão de obra; esforços para minimizar custos de produção e eliminação de esforços inúteis (como reuniões inconclusivas). Como ações têm-se as corretivas para elementos específicos, onde o alvo é limitado e bem definido, os resultados são imediatos e a prioridade é a minimização da produção. Nessa etapa não se acrescenta nada ao processo e os desperdícios são eliminados.

Quando se trata de perdas, alguns fatores chaves são analisados e um dos mais importantes é saber eliminar as causas das perdas para que o problema seja descoberto e não se repita mais. De acordo com Paladini (2012), algumas características das causas das perdas são: estudar as causas de ocorrência de defeitos ou de situações que favorecem seu aparecimento, controle estatístico de defeitos, desenvolvimento de projetos de experimentos voltados para a relação entre causas e efeitos, estruturação de sistemas de informações para monitorar a produção e avaliar reflexos no processo de ações desenvolvidas.

As naturezas da causa é eliminar causas de falhas dos sistemas, a meta é corrigir o mau uso dos recursos da empresa, o alvo é obter níveis de desempenho do processo produtivo em função de ações que foram desenvolvidas e o resultado é a médio prazo. A prioridade é evitar situações que possam conduzir a desvios da produção, eliminando-se elementos que prejudiquem, gerando condições mais adequadas para seu funcionamento normal. Na eliminação das causas consideram-se perda toda e qualquer ação que não agrega valor ao produto (perda= qualquer ação que não aumenta a adequação do produto a seu uso efetivo).

E a última característica para viabilizar a gestão da qualidade é a otimização dos processos. Nesta etapa pode-se visualizar se estão ocorrendo melhorias na área da qualidade. De acordo com Paladini (2012), as características trazem um novo conceito de qualidade, eliminando a ideia de que qualidade é a inexistência de defeitos mas sim a adequação ao uso, aumento da produtividade e da capacidade operacional da empresa e melhor locação dos recursos humanos da empresa, otimização dos recursos da empresa (como materiais, equipamentos, tempo, energia, espaço, métodos, de trabalho ou influência ambiental), adequação crescente entre produto e processo e estruturação de sistemas de informações para a qualidade. Nesse ponto a natureza das ações são atividades destinadas a gerar resultados

benéficos à organização de forma permanente e com resultados a longo prazo. A atuação ocorre tanto em termos de resultados individuais de áreas, grupos de pessoas ou setores, como na interface entre eles, enfatizando contribuições (individuais ou coletivas) para o resultado global do processo. Esta é a única etapa que agrega, efetivamente, valor ao processo e, conseqüentemente, ao produto.

De acordo com Paladini (2012), essas três etapas harmonizam as metas operacionais, táticas e estratégicas, sendo desenvolvidas de forma evolutiva, incrementando adequação ao uso do produto: com a eliminação dos defeitos os produtos podem ser utilizados, a eliminação das causas torna o produto mais confiável e a otimização do processo garante ao produto eficiência e eficácia.

Para Paladini (2012), a gestão da qualidade é muito importante para a eliminação das perdas e é caracterizada por alterações no processo produtivo para atingir objetivos definidos. A gestão da qualidade pode gerar mudanças didáticas e psicológicas positivas onde se vê as causas e os efeitos e observa-se que a qualidade produz resultados benéficos. De acordo com o autor, existem alguns princípios na gestão da qualidade que levam a entender que quem avalia as melhorias no processo é sempre o consumidor, tudo que é feito pode ser melhorado, o envolvimento de muitas pessoas no processo não quer dizer que irá haver maiores desperdícios e que todos os elementos do processo são importantes para a qualidade.

De acordo com Paladini (2012), alguns fatores são indícios de uma gestão inadequada da qualidade que devem ser analisadas pelas empresas para a busca de melhorias são elas: níveis de estoques altos, retrabalho, muitos defeitos, projeto que consome maior tempo na prática do que o previsto, frequentes alterações no planejamento por falhas no processo e uso de mais recursos que o necessário para cobrir perdas.

Estas etapas mostram alguns passos inadequados que muitas empresas empregam, que acabam prejudicando e levando a perdas enormes, quer seja pela má operação dos processos ou pelos desperdícios gerados. Todos esses fatores devem ser estudados e analisados para evitar retrabalho ou até mesmo grandes perdas.

## **2.5 Indicadores de desempenho numa organização**

Para Drucker apud Faria e Costa (2008), desempenho não é somente a relação de apuração de resultados ou a obtenção de informações econômico-financeiras, mas

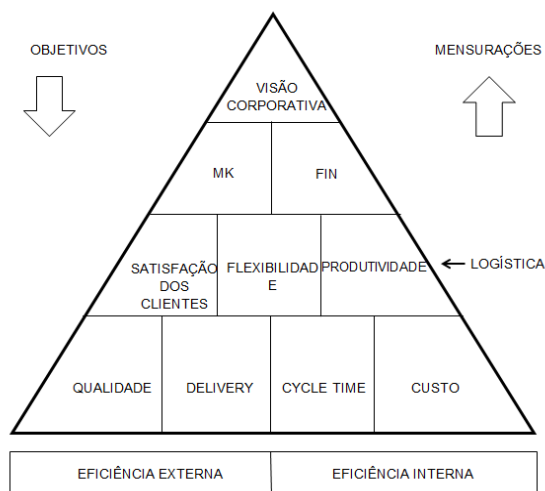
corresponde ao gerenciamento do interior de uma empresa, onde é necessário a focalização da atenção para o uso dos recursos de maneira eficiente para apurar os resultados.

Para Lima apud Faria e Costa (2008), existe duas abordagens para tratar o desempenho: monitoração do desempenho onde visa acompanhar o comportamento e a identificação e execução de ações do sistema e os resultados econômicos da empresa comparando metas ou referencias estabelecidos.

A empresa para se manter no mercado necessita avaliar seu desempenho por intermédio da contabilidade financeira, onde se tem uma visão do resultado econômico ou do patrimônio global da empresa sendo preconizado pela controladoria, quando se pode visualizar o mesmo resultado econômico, de maneira segregada, por exemplo, por unidades de negócios, clientes, filiais etc.

Lynch e Cross apud Faria e Costa (2008), desenvolveram uma a pirâmide do desempenho conforme a figura 1, que permite observar os níveis de visão corporativa ou especifica, objetivando alcançar a eficiência e eficácia nas empresas. A eficácia externa relaciona-se com a parte operacional tais como às preocupações operacionais de Marketing, satisfação dos clientes, flexibilidade, qualidade e distribuição, onde é necessário da ajuda da controladoria para retirar informações para à gestão. A controladoria assim auxilia os gestores operacionais a identificar, mensurar e informar.

Figura 1- Pirâmide do desempenho



Fonte: Lynch e Cross apud Faria e Costa (2008, p. 371)



Para Faria e Costa (2008), alguns fatores são fundamentais para atingir a eficiência e a eficácia das empresas o que permite respostas rápidas e eficientes, de forma segura, com redução de custos, flexibilidade, eliminação de custo total, alcançando as necessidades e expectativas do cliente e garantindo a entrega do produto no tempo esperado. Um dos instrumentos utilizados na busca da monitoração do desempenho de uma organização foi o chamado *Balanced Scorecard*, onde foi criado em 1990 pelo Instituto Nolan Norton e é um instrumento que emprega estratégias atuais sem desprezar as passadas, onde as medidas e objetivos são tangíveis e mantém o equilíbrio entre os indicadores externos (acionistas e clientes) e medidas internas (inovação, aprendizado e crescimento).

O *Balanced Scorecard* foi criado com objetivo de avaliar o desempenho empresarial por meio de indicadores e metas relacionadas às diretrizes e estratégias definidas pelos gestores da área. Os indicadores de desempenho devem visar para o cumprimento da visão e estratégia da empresa ou área (Kaplan e Norton apud Faria e Costa 2008). Eles servem para dar perspicácia aos elementos fundamentais para a gestão do processo, tão importantes para a logística, onde o controle visa pela busca de medidas como tempo, lugar, quantidade, qualidade e custos (Faria e Costa 2008).

Para a criação dos indicadores de desempenho são necessários prezar pelo objetivo das medidas a serem tomadas para atuar nas causas do desempenho. Eles devem ser mensurados e acompanhado periodicamente em espaços curtos de tempo, permitindo atuação imediata sobre as causas do problema, estabelecendo melhorias nos processos e atividade logística. Podem ser apresentados em formas de tabelas, gráficos, escrita ou a combinação deles. De acordo com Faria e Costa (2008), os indicadores de desempenho são independentes, onde cada indicador mede determinado tipo de aspecto, porém ao mesmo tempo eles têm comunicação com outros indicadores, os cálculos são simples e definem bem a extensão do problema. Kleebler et al apud Faria e Costa (2008), ainda definem alguns maiores indicadores utilizados nas empresas em níveis de porcentagem que são: reclamação dos clientes ao qual atingem 77%, níveis de perdas/avarias 72%, satisfação dos clientes 61% e custos de terceirização da estocagem que chegam a atingir 59%.

Para Faria e Costa (2008), os indicadores de desempenho para a logística prezam pela satisfação do cliente mediante as reclamações, desempenho na entrega, avarias, retornos, devoluções, cancelamentos, tempo do pedido, acuracidade da previsão, pedido perfeito e lançamentos de novos produtos. O foco interno é a acuracidade do inventário, atendimento de pedidos, falhas nas compras e obsolescência de inventário.

## **2. 6. Buscando atingir à satisfação do cliente por meio da qualidade**

O principal indício de que a qualidade foi alcançada é pela satisfação do consumidor, como cita Barros (1996) apud Caxito (2014), “qualidade é um conjunto de características de desempenho de um produto ou serviço que, em conformidade com as especificações, atende e, por vezes, supera as expectativas e os anseios do consumidor (cliente) ”.

De acordo com Lobos (1993), as empresas de serviços de sucesso têm como característica uma estratégia de serviço capaz de ser notada pelos clientes. Faria e Costa (2008), dizem que para uma empresa se tornar competitiva deve gerar valor para o cliente. Para uma empresa manter um cliente ou garantir sua fidelidade é mais importante do que buscar novos clientes. Mas para buscar novos clientes ou fidelizar requer conhecimento do que venha ser valor para os mesmos, já que esse valor é individual devido a cada um apresentar uma necessidade. Faria e Costa (2008), deixam evidente que “em essência, o nível de serviço é o atendimento das especificações e necessidades definidas pelos clientes, com o objetivo preestabelecido de gerar valor para estes”.

De acordo com Figueiredo, Fleury & Wanke (2006), o impacto que a logística desempenha para a satisfação dos clientes é considerável. Assim o resultado do emprego da logística é oferecer um serviço que vise pela satisfação dos clientes. Numa pesquisa um dos pontos dos serviços logísticos mais valorizados pelo cliente é a disponibilidade de atender os pedidos dos clientes no tempo determinado.

Para Faria e Costa (2008), encantar o cliente é apresentar um serviço de excelência que atinja o padrão desejado. E para isso existe uma junção de fatores que contribuem como: a frequência na entrega, tempo do pedido, atendimento confiável, flexibilidade, acurácia no atendimento e documentação, qualidade dos produtos/serviços etc.

Satisfazer o cliente significa que o produto apresentou qualidade. Para Lobos (1993) qualidade de serviços é exposta por três fatores: desempenho, atendimento e custo. Porém as empresas somente têm dado atenção a primeira esquecendo-se das duas últimas, onde não atinge por completo as expectativas do cliente.

Faria e Costa (2008), advertem que o setor de serviços aos quais apresentam bens intangíveis, relacionam-se com valores de produto para cada cliente quer seja serviços, inovação ou qualidade:

Por exemplo, um torcedor em um estádio, preparado para assistir ao jogo de seu time que for pedida pelo vendedor, que vai atendê-lo na arquibancada com uma

cerveja gelada, pois está satisfazendo às suas necessidades naquele instante, ou seja, está agregando-lhe valor, pois, normalmente, os clientes agem sobre o valor percebido individualmente (FARIA E COSTA 2008, p. 37).

Para Figueiredo, Fleury e Wanke (2006), o que é fundamental para gerenciar a demanda é trabalhar para entender os clientes e suas necessidades. Com essas informações serão delineados quais os meios de decisão para gerenciar a demanda e os serviços. O mesmo exemplifica essa afirmação ao dizer que:

Assim, por exemplo, a prática de preços reduzidos é um mecanismo que pode deslocar a demanda de períodos de pico para períodos de menor procura de serviços. Entretanto se os clientes são pouco sensíveis a preços, a adoção de tal mecanismos pode ser inócua (FIGUEIREDO, FLEURY, WANKE 2006 p. 217).

Quando se trata de um hotel o hóspede torna-se um inspetor de qualidade. Em seu período no hotel ele observará e avaliará todos os detalhes em todo o momento. Dentro de uma organização essas avaliações são cruciais. Cada parte do hotel será avaliado pelo hóspede. Ao deixar o hotel levará em suas lembranças um relatório e auditoria de qualidade. Quando sua avaliação for positiva o tornará um cliente assíduo do hotel recomendando para novos clientes. Já quando a experiência não for boa espalhará sobre os pontos negativos para muitas pessoas. Toda avaliação negativa torna-se uma ameaça para a empresa (Petrocchi 2007).

## **2.7 Hotelaria: Conceitos e surgimento no mundo e no Brasil**

A hotelaria é uma das atividades mais antigas da história. Sua definição pode ser relatada por diversos autores e em diversas fases. De acordo com a definição de Petrocchi (2007):

Empresa hoteleira é a pessoa jurídica que explora ou administra meios de hospedagem, tendo como objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira. A hotelaria é parte do sistema de turismo e, como tal, interage com as demais partes. Isso significa que existe uma interdependência entre o hotel e os demais integrantes do sistema: o hotel influencia o resultado do conjunto, assim como sofre influência de outras partes (PETROCCHI, 2007 p. 2).

Para a Embratur - Instituto Brasileiro de Turismo - na normativa 387/98, a hotelaria corresponde a pessoa jurídica que explore a atividade de meio de hospedagem e que seus objetivos girem em torno da atividade hoteleira. Portanto, hotel é um tipo de hospedagem convencional que se localize em área urbana para atender aos turistas tanto com propósito de lazer quanto de negócios. Castelli (2002) também define hotel como uma edificação

preferivelmente urbana que dispõe de área de lazer e também de negócios. Denomina-se os quartos como Unidades Habitacionais de UHs, onde oferece banheiro de uso privado pelo menos em cerca de 60% deles.

De acordo com Proserpio (2007), a rede hoteleira é uma das maiores geradoras de emprego dentro do setor turístico. Devido a globalização da economia houve um enorme crescimento na área o que levou a uma grande competitividade, assim os hotéis passaram a buscar alternativas de se manterem no mercado por conta da enorme concorrência ofertando tarifas mais atraentes, porém sem perder o objetivo de obter lucros.

Andrade (2002), refere-se a hospedagem como sendo uma atividade que vem de anos na história e que data desde a época dos Jogos Olímpicos iniciados na Grécia. Nesta época a hotelaria hoje conhecida, correspondia a um abrigo de grandes dimensões, em forma de choupana chamada *Ásylon* ou Asilo que era um local onde não podia se violar, com o propósito de descanso, proteção e privacidade para os atletas de outras localidades que eram convidados a participar das cerimônias religiosas e das competições esportivas.

Para Andrade, Brito e Jorge (2013), na Ásia, África e Europa as rotas comerciais da Antiguidade levaram a criação de centros de hospedagens para o atendimento dos viajantes. Já na Idade Média receber os viajantes eram questão de ordem religiosa e moral onde utilizavam-se os mosteiros e as abadias. Depois com as monarquias nacionais a hospedagem começou a ser desenvolvida nos palácios ou instalações militares, albergues e estalagens. Com a Revolução Industrial a hospedagem começou a ser vista como uma forma econômica a ser explorada comercialmente. Os hotéis com trabalho padronizado, com gerente e recepcionistas começaram a despontar no século XIX.

Segundo Andrade, Brito e Jorge (2013), os marcos da hotelaria no mundo surgiram de acordo com os seguintes acontecimentos: na antiguidade com as construções dos hidrominerais instaladas pelos romanos onde tornaram-se pontos de paradas de caravanas; na idade média com as construções das abadias e mosteiros que acolhiam os hóspedes, em 1790 surgiram os hotéis na Inglaterra e nos Estados Unidos devido a Revolução Industrial, em 1850 áreas próximas às estações ferroviárias começam a concentrar os hotéis, em 1870 houve a instalação de banheiros privativos nos apartamentos dos hotéis, em 1920 devido a prosperidade econômica dobra o número de hotéis no mundo e em 1950 com o crescimento do turismo mundial dobra as construções de hotéis.

No Brasil de acordo com Andrade, Brito e Jorge (2013), a hotelaria começa a ter sua história no período colonial, onde os viajantes se hospedavam nas casas-grandes, em ranchos

que existiam à beira das estradas. Com um tempo esses ranchos e pousadas existentes nas estradas foram agregando a outras atividades comerciais e de prestação de serviços que deram origem a povoados e, oportunamente, a cidades. Nas casas de família era comum a recepção de hóspedes, onde muitas casas já dispunham de um quarto para isso. De acordo com Andrade, Brito e Jorge (2013), a hotelaria surgiu no Brasil devido aos seguintes acontecimentos: em 1808 com a instalação da corte portuguesa no Brasil, em 1904 com os incentivos a implantações de hotéis, em 1966 com a criação da Embratur e Fungetur (Fundo Nacional do Turismo para as Empresas), em 1990 com a entrada das redes internacionais no país e em 2000 com o aumento dos turistas estrangeiros no país.

Com o passar dos tempos os órgãos de incentivo ao turismo e conseqüentemente a hospedagem começaram a serem criados. Em 1996 surgiu a Empresa Brasileira de Turismo (Embratur, atual Instituto Brasileiro de Turismo), e com esta criação surgiu o Fundo Geral de Turismo (Fungetur), que trabalha por meio de incentivos fiscais na implantação de hotéis, gerando uma fase nova na hotelaria brasileira, principalmente no segmento de hotéis de luxo, os chamados 5 estrelas. A Fungetur também trouxe mudanças nas leis de zoneamento das grandes capitais, tornando a legislação mais flexível e favorável a construções de hotéis. As redes hoteleiras internacionais começaram a surgir no Brasil nos anos 1960 e 1970 (Andrade, Brito e Jorge 2013).

O Brasil tem passado por mudanças socioeconômicas profundas, isso leva a melhorias no setor turístico e que tem afetado também os meios de hospedagem. O que se presencia é um crescimento do setor hoteleiro do país Cypriano (2014):

Segundo estimativas da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (apud Valor econômico, 2010), o setor hoteleiro brasileiro possui um patrimônio imobilizado em torno de R\$ 78,7 bilhões, gasta em média R\$ 2 bilhões por ano em mão de obra e mais de R\$ 30 milhões como Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins), provenientes de 25 mil meios de hospedagem supostamente existentes no país. Além disso, é um importante gerador de empregos, capaz de contribuir para o desenvolvimento regional (Medlik & Ingram, 2000). No total, o setor oferece mais de 400 mil empregos diretos e pelo menos 1,5 milhão de ocupações indiretas (BIH, 2014) (CYPRIANO 2014, p. 24).

De acordo com Petrocchi (2007), administrar um hotel requer habilidades técnicas e humanas que possam compreender as atividades empregadas em diversos setores da hoteleira. Coordenação, comunicação e entendimento correspondem as atividades humanas, as atividades técnicas estão ligadas ao conhecimento do ambiente externo realizando diagnósticos e traçando os caminhos para o alcance das metas. Sendo assim Petrocchi (2007) diz que:

A hotelaria é muito afetada por influências externas, tais como o desempenho do sistema de turismo onde está inserida, cenários socioeconômicos da região, mudanças tecnológicas, regulamentações governamentais, alterações nos preços de insumos, qualidade nos serviços públicos da região, disponibilidade de mão-de-obra [...] (PETROCCHI 2007, p. 8).

Houveram diversos avanços tecnológicos e administrativos na hotelaria, surgindo não somente a oferta de hospedagem como também a realização de eventos. Porém qualquer que seja a atividade o hotel deve traçar o objetivo estratégico de sustentabilidade econômica, o que leva a atingir os desejos e satisfações dos hóspedes com ganhos em receita. A visão estratégica é muito importante dentro de uma empresa pois ela deve se adequar as mudanças. Para isso a mudança na cultura organizacional deve existir a fim de garantir a sobrevivência do hotel. Vários são os desafios das redes hoteleiras e elas devem estar aptas a perceberem ameaças, detectar oportunidades e adotar alternativas de sobrevivência.

O que garante o bom andamento do hotel é sua capacidade de evolução em meio a mudanças, isso sempre visando a satisfação do cliente. É preciso avaliar as mudanças de regras econômicas, acidentes climáticos, problemas ecológicos, gerenciamento inadequado de malha viária, alterações tributárias, dentre outros eventos exógenos ao negócio em si, podem afetar o comportamento operacional de um hotel.

## **2. 8 A hotelaria no Brasil e suas características**

De acordo com a Portaria nº 100 do Ministério de Turismo apud Andrade, Brito e Jorge (2013), um hotel é classificado por “estabelecimento com serviços de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertado em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diárias.

Assim Andrade, Brito e Jorge (2013), classificam os hotéis ou os definem como hotéis de cidade, praia, montanha, aeroportos que se destinam ao turismo, negócios, lazer e/ou eventos.

Para poder definir qual tipo de apartamento a ser gerado com dimensões, instalações, lugares do mobiliário é necessário saber a necessidade do hóspede de acordo com o segmento para qual o hotel estar sendo planejado. A área de hospedagem representa 60% a 90% da área do hotel, pois dela é retirada sua maior receita. Qualquer solução para definição do apartamento-tipo adotado deve ser testada rigorosamente. As áreas de hospedagem de um hotel que são apartamentos e suítes devem se apresentar de formas semelhantes ou idênticas

chamadas *andares-tipos*. A sua configuração é variada de hotel para hotel sendo que alguns hotéis possam existir variações básicas em modelos de suítes (Andrade; Brito e Jorge 2013).

Na área hoteleira os apartamentos ou quartos são definidas como Unidade Habitacional (UH). De acordo com Petrocchi (2007), este é um espaço destinado a utilidade do hóspede e são caracterizados por dois tipos de unidades habitacionais: os apartamentos que devem possuir um quarto de uso exclusivo e a suíte que acrescenta uma sala de estar.

De acordo com Andrade, Brito e Jorge (2013), as áreas de hospedagem devem ter elevadores de serviço, apartamentos, suítes (especiais e presidenciais), sendo que alguns dos itens presentes nas suítes devem constar de frigobares, geladeira, televisão, condicionador de ar, detector de fumaça, água quente, telefone e serviço de quarto.

De acordo com Cypriano (2014), com a crise financeira observou-se a redução do período de hospedagens dos turistas em diversos países e a priorização por viagens nacionais o que manteve o hóspede sensível aos preços de demanda. Os efeitos da crise no turismo levaram a queda dos serviços de hospedagem:

Estudos realizados pelo IBGE em 2012 apontam que existem 5.036 empreendimentos hoteleiros, com 250.284 apartamentos. Desse total de estabelecimentos, 37,6% são do tipo econômico, 23% são simples, 24,7% são de conforto médio, 11% são de muito conforto e somente 3,5% são de luxo (CYPRIANO 2014, p. 24).

Existem três tipos de grupos de hotéis no Brasil os de redes independentes, redes nacionais e redes internacionais. Dentro do Brasil a partir da década de 1990 os hotéis independentes são os mais representativos no país, responsável por cerca de 70% da oferta de apartamentos e alojamentos Cypriano (2014):

Apesar da fragilidade das estatísticas oficiais em esfera nacional, dados de consultorias especializadas apontam para um histórico recente de crescente performance do setor (HotellInvest, 2011; HVS, 2010<sup>a</sup>; JLL, 2012<sup>a</sup>; FOHB & HotellInvest, 2010). A última edição do estudo *Hotelaria em números*, publicado por Jones Lang LaSalle (2013) - uma das principais consultorias imobiliárias internacionais, com o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB) -, confirma essa tendência. Apesar da desaceleração recente do crescimento histórico dos índices de ocupação e da ADR (*Average Daily rate* – Diária Média), impulsionado pela melhora da economia do país na última década e pelo baixo crescimento da oferta hoteleira nos últimos anos, indica possíveis oportunidades de negócios para investidores do mundo todo (CYPRIANO 2014, p. 24).

Foi de fundamental importância para a hotelaria a Copa do mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016. As condições macroeconômicas do Brasil têm sido boas o que tem atraído novos investimentos no setor hoteleiro desde os anos 2000 (Valor Econômico, 2010; JLL, 2011b, HVS, 2009<sup>a</sup> apud Cypriano (2014).

Para Cypriano (2014), a hotelaria é considerada um negócio arriscado, pois é um setor que enfrenta a sazonalidade e oferta rígida. A rede hoteleira é muito estratégica para a economia e merece atenção das políticas públicas. A hotelaria depende de níveis elevados de faturamento para sobreviver, por possuir altos custos fixos, ser intensivo em capital e possuir variações de resultados na flutuação da demanda ele torna-se muito instável Cypriano (2014). Proserpio (2007) apud Cypriano (2014), diz que “mesmo que a demanda seja instável, o nível de oferta sempre é contínuo, estático. Isto é, o setor hoteleiro implica problemas de rigidez na oferta frente a oscilação da demanda. Cada cama não ocupada se torna oportunidade de venda perdida, impossível de reparar”. No Brasil o termo adotado para os meios de hospedagens consta no artigo 23 da Lei nº 11.771/2008 da legislação brasileira é estabelecida como:

Os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hospede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança diária (CYPRIANO 2014, p. 38).

Os investimentos devem partir não somente dos meios de hospedagens, por ser um setor que tem cada vez mais empreendimentos e serviços diferentes ele requer manutenção, investimentos e competitividade. Algumas características do setor são capital, sazonalidade, instabilidade diante de oscilações no macro ambiente, oferta rígida e necessidades em investimentos Cypriano (2014).

Para Cypriano (2014), alguns fatores afetam a qualidade dos meios de hospedagem como “a competitividade dos destinos turísticos; a diversidade é um elemento importante a ser levado em conta. E diversificar significa criar produtos que satisfaçam a diversos segmentos e perfis de consumidor- de categoria econômica”.

Cypriano (2014) define quais são os principais pontos fortes e fracos na rede hoteleira. Esses pontos são de suma importância para a observação e prevenção, pois eles podem determinar o futuro da organização. Os pontos fracos estão envolvidos a alguns fatores como as cargas tributárias altas, legislação e burocracia, já os pontos fortes são investimentos em inovação, diária compatível com a rentabilidade e boa taxa de ocupação.

Importante analisar que na área hoteleira vários fatores são importantes para a sobrevivência da mesma. O turismo é um dos fatores que impulsionam a hotelaria e também questões econômicas. Portanto, dentro da hotelaria deve existir um balanceamento entre diversos fatores.



### 3. REFERENCIAL METODOLÓGICO

De acordo com Demo (1994), a pesquisa é um instrumento teórico-metodológico para construir conhecimento. Ao abordar o assunto Pádua (2000) ressalta que o objetivo da pesquisa é buscar uma solução para o problema mediante a indagação, investigação e inquietação da realidade.

Assim para a realização desse trabalho, foi feito uma pesquisa exploratória, onde se estudou um processo empregado dentro da empresa. Os métodos e técnicas de coleta e análise e dados utilizados foi a pesquisa bibliográfica por meio de livros, artigos, revistas, sites da internet e dados do hotel estudado.

Para Lakatos (2003), as pesquisas exploratórias visam formular questões ou problemas para desenvolver hipóteses, manter o pesquisador um entendedor do fato ou fenômeno estudado, para solucionar modificar ou esclarecer conceitos. Assim o trabalho terá a função de estudar o problema e levantar soluções.

De acordo com Gil (2007), a pesquisa exploratória tem o objetivo de tornar o problema mais familiar, a fim de esclarecê-lo melhor. Para ele esse tipo de pesquisa envolve um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas ligadas diretamente ao problema e análise de processos. Portanto este trabalho aborda basicamente para a pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Segundo Fonseca (2002), o estudo de caso investiga uma organização bem delimitada, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Uma das funções desse tipo de estudo é conhecer profundamente como e porque um sistema se torna único, para assim descobrir o que existe de melhor que pode ser essencial e característico. Neste tipo de estudo não existe intervenção do pesquisador sobre o objeto analisado, mas sim a busca de tornar notório o que foi estudado.

O estudo de caso pode tratar de uma simples interpretação para entender como é o mundo do ponto de vista das pessoas envolvidas ou uma perspectiva pragmática onde apresenta uma visão global completa e coerente de acordo com as ideias do investigador. O mesmo afirma Alves-Mazzotti (2006), quando enfatiza que o estudo de caso analisa um indivíduo, um pequeno grupo, uma instituição, um programa ou um evento. Ela ainda afirma que existem estudos de casos múltiplos quando se analisa vários indivíduos, várias organizações de forma simultânea.

As pesquisas bibliográficas realizadas foram baseadas nos temas abordados no trabalho como a hotelaria, a logística e perdas, para que houvesse a contextualização do leitor ao problema estudado.

O estudo de caso envolveu uma empresa hoteleira da cidade de Salvador Bahia tendo como base o período de 2015, até os dias atuais, o que foi primordial para maior entendimento do problema que gira em torno das perdas geradas pelo uso e contabilização de frigobares.

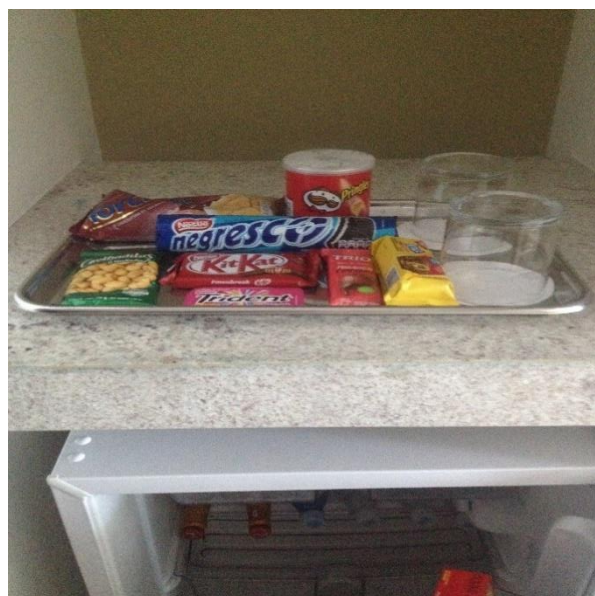
Serão analisados documentos da empresa com o orçamento das perdas de produtos de frigobares em meses diferentes, levando em consideração os métodos empregados para a melhoria do problema. Campos (1999) adverte que para controlar uma “organização humana” é necessário descobrir os problemas da organização, ou seja, atentar para aquilo que não está funcionando de forma adequada, mediante a análise dos resultados negativos e suas causas para a melhoria dos mesmos.

Conforme Dias (1993), o sistema logístico dentro de uma empresa é dinâmico já que engloba suprimentos, movimentação e controle de produtos, esforço de venda e exposição do produto ao cliente. Por isso o estudo terá vários enfoques desde logístico, gestão de qualidade, administração até controle de materiais para que seja encontrada a melhor solução para modificar ou esclarecer métodos.

#### **4. ANÁLISE DE DADOS**

O Hotel Gama possui oito andares e duas suítes sendo no total 206 apartamentos. Do 1º ao 5º andar a categoria é luxo duplo ou solteiro, já do 6º ao 8º a categoria é luxo superior duplo ou solteiro. Em cada apartamento está disponível para os hóspedes um frigobar, onde contém alguns produtos: água, refrigerantes, sucos, achocolatados, cervejas, chicletes, bolachas, chocolates e batatas fritas, conforme demonstrado na figura 2.

Figura 2- Frigo-bar com os produtos



Fonte: Hotel Gama Salvador (2016)

É função da governança do hotel manter os apartamentos nas melhores condições de uso, planejando de forma operacional. Para tanto, o hotel mantém esse controle por meio de uma lista de atividades da governanta que deve ser checado todos os dias. Dentre estas atividades aparece em destaque de vermelho na figura 3 a tarefa de controlar o frigobar:

Figura 3- Lista de atividades de Governanta

CHECK LIST DE GOVERNANTA																																
Mês:																																
TAREFAS DIÁRIAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Conferir presença da equipe																																
Checar aparência, higiene pessoal e uniforme da equipe																																
Realizar reunião de 15 min com equipe																																
Conferir ocupação do hotel (total de entradas e saídas)																																
Verificar prioridades de liberação de aptos reservados																																
Verificar reservas de VIPs																																
Verificar e resolver traces. Atualizar trace como resolvido no Opera.																																
Verificar apartamentos interditados e possibilidade de liberação																																
Participar da reunião de 15 min gerencial																																
Realizar leitura do log book																																
Distribuir atividades do Plano de Faxina de Andares																																
Acompanhar atividades de Serviços Gerais																																
Realizar/Solicitar requisições materiais/produto																																
Tratar discrepâncias																																
<b>Controlar Frigobar</b>																																
Cadastrar itens de acahdos e perdidos no Opera (quando houver)																																
Fazer ronda nas áreas sociais do hotel																																

Fonte: Portal Cami

O Hotel Gama estabelece alguns passos de procedimentos que devem ser seguidos pelos setores. Um dos procedimentos aprovado recentemente, estabelece que controlar e repor frigobar é função do setor da governança, sobre a liderança dos supervisores dos andares, e abaixo seguem os passos que devem ser seguidos pelo setor para a área de controle de frigobar:

- Os produtos do frigobar devem possuir no mínimo 180 dias de validade.
- Na última semana do mês as camareiras devem realizar o levantamento de todos os produtos que estão nos apartamentos que vencerão até o dia 30 do mês subsequente, retirando do frigobar e entregando a Governanta.

- Nas unidades que possuem bar, a Governanta poderá substituir diretamente os produtos retirados com o do bar, desde que sejam os mesmos itens. Caso não possua bar ou quando não for possível substituir com esses produtos a Governanta deverá entregar os produtos para o almoxarife e solicitar a reposição deles por meio de preenchimento do formulário de Requisição de Mercadorias.
- Preencher o formulário de comanda de frigobar com as informações de número de apartamento, quantidade de itens consumidos e nome da camareira.
- Entregar as comandas à recepção em todos os intervalos e ao final do turno entregar também uma planilha de controle de frigobar.
- Solicitar produtos de acordo com o consumo, acompanhada pela planilha de controle de frigobar para isso utilizar o formulário de requisição de mercadorias.

A planilha de controle de frigobar que é um dos passos a serem seguidos pelo setor da governança, deve ser preenchida diariamente, onde constam todos produtos do frigobar apresentando o total dos itens comandados e os lançados para uso da auditoria de custos e receitas que contabilizam as perdas realizadas e também para serem utilizadas como controle de estoques para novas compras.

Figura 4 - Planilha de controle de frigobar

PLANILHA DE CONTROLE DE FRIGOBAR																																			
MÊS/ANO:															UNIDADE:																PARA USO DA AUDITORIA DE CUSTOS E RECEITAS				
PRODUTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	TOTAL	Comandado	Lançado	Diferença
Água sem Gás																																0	0	0	
Água com Gás																																0	0	0	
Água de Coco																																0	0	0	
Barra de Cereal																																0	0	0	
Castanha																																0	0	0	
Cerveja																																0	0	0	
Chá																																0	0	0	
Coca-Cola																																0	0	0	
Confeti																																0	0	0	
Diamante Negro																																0	0	0	
Duo																																0	0	0	
Fresh																																0	0	0	
Guaraná																																0	0	0	
Salgadinho																																0	0	0	
Suco de Frutas																																0	0	0	
Trident																																0	0	0	

Fonte: Portal Cami

O formulário de requisição de produtos é utilizado para fazer a solicitação ao setor de compras do hotel, ele é realizado de acordo com o preenchimento da planilha de controle de frigobar onde analisa todas as necessidades de compra do produto. Segue na Figura 5 o modelo de Requisição de Produtos:

Figura 5 - Requisição de produtos

Setor:			Data solicitação:		Nº Requisição:
Qtde. Solicitada	Unid.	MERCADORIA	CÓDIGO	Qtde. Entregue	Observações
Controle da Solicitação					
Nome do solicitante:			Assinatura do solicitante:		
Nome do gestor da área solicitante:			Assinatura do Gestor:		
Campos para preenchimento do Auditor de C&R/Controller					
Data/Hora de Entrega pelo Gestor/Solicitante:			Assinatura Auditor C&R/Controller:		
Controle da Entrega					
Nome do recebedor:			Assinatura do recebedor:		
Data de Recebimento:			Horário do Recebimento:		

Fonte: Inspirado no material de processos internos da Rede Gama (2016)

Na prática a conferência do frigobar é feita pelas camareiras no momento da limpeza do apartamento ou pela manhã na previsão de saídas dos hóspedes. Quando isso é realizado para agilizar o sistema o setor de atendimento ao hóspede faz o lançamento do produto na conta do cliente. Porém alguns hóspedes saem antes do horário de chegada das camareiras ou preferem não ser incomodados para a verificação do frigobar. Para minimizar o impacto das perdas geradas pelo não lançamento do produto os gestores pedem para que no check out seja utilizado o “check de honra” (um bloco de comanda onde o hóspede declara o que consumiu e assina). Porém mesmo após este processo foi notado que muitos itens não estavam sendo

declarados ocasionando perdas. Na figura 6 encontra-se o bloco de comanda de frigobar que é utilizado pela recepção do hotel na saída do hóspede e também pela conferência nos apartamentos pelas camareiras, nele o hóspede declara se houve ou não algum consumo e assina:

Figura 6- Bloco de comanda de frigobar

Fonte: Inspirado no material de processos internos da Rede Gama (2016)

Em outra visão disponibilizada pelos procedimentos do hotel, a logística que deve acontecer pelas camareiras ou pelo responsável pela reposição do início ao fim para que sejam contabilizados e repostos os itens de frigobar são na seguinte ordem: abastecer carrinho com o estoque de produto, conferir itens de frigobar nos apartamentos, verificar validade dos itens, comandar itens (se houver consumo), repor frigobar, preencher controle de itens de frigobar, entregar comandas na recepção, fazer requisição de estoque, receber produtos e repor estoque.

Em relação aos indicadores de desempenho, o hotel tem alguns definidos para cada área. Na área de frigobar existe o indicador, objetivo, meta mensal, peso, fórmulas e responsáveis de medição. O indicador mede o custo, o objetivo visa controlar o custo, a meta mensal não pode ultrapassar 30% de custos, a fórmula é gerada pelo consumo interno x receita x 100, o responsável pela medição é o auditor, o responsável pelo resultado é o gerente

geral, porém quando a situação está crítica, ou seja, ela ultrapassou a média o responsável pela verificação torna-se o gerente de auditoria e finanças, conforme demonstrado na figura 7.

Figura 7 – Quadro geral do sistema de medição

### Quadro Geral do Sistema de Medição

Indicadores	Objetivo	Meta Mensal	Peso	Fórmula	Responsável medição	Responsável resultado	Responsável crítica
Custo de Mercadoria Vendida Frigobar	Medir e controlar o custo da mercadoria vendida de frigobar	Até 30%	6	Mercadorias para Frigobar - (Consumo Interno pelo preço de venda * 30%) / (Receita de Frigobar) * 100	Auditor de C&R	Gerente Geral	Gerente de Auditoria e Finanças

Fonte: Inspirado no material de processos internos da Rede Gama (2016)

Para uma organização cumprir a missão da organização é preciso que ela analise de forma cuidadosa todos os indicadores para que eles possam ser cumpridos, pois só assim os objetivos da organização estão sendo alcançados.

#### 4.1 Perdas dos produtos em unidades de frigobares (baseada nos seis primeiros meses de 2016)

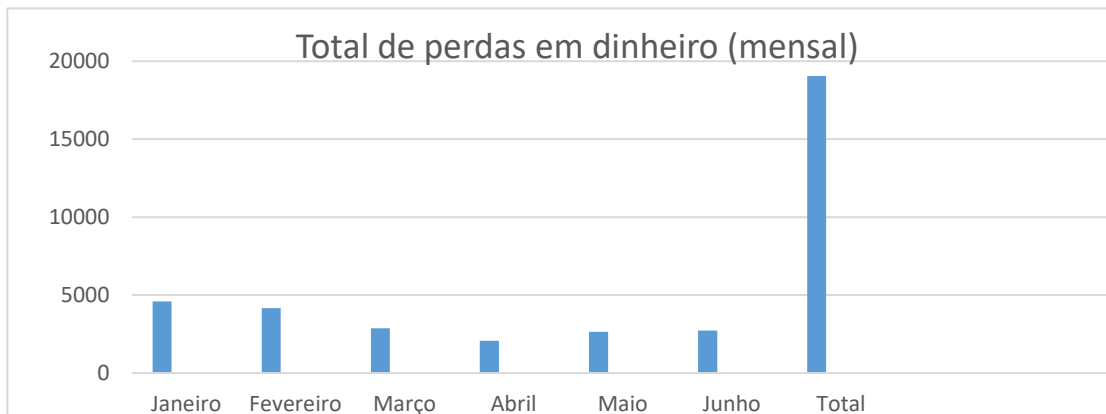
As perdas contabilizadas nos frigobares encontram-se disponibilizadas de acordo a cada mês e estão distribuídas de acordo com os itens disponibilizados no frigobares. O quadro é preenchido após verificação da auditoria de todas as comandas do frigobar realizadas tanto pelas camameiras quanto pela recepção e analisado se lançado no sistema. Os que não foram lançados são considerados como perda, como segue em modelo no anexo A desta pesquisa.

A análise dos meses de janeiro a junho das unidades de produtos, levaram aos valores de perdas do frigobar que e chegam a alcançar o valor de R\$ 20.000 em perdas. Segundo cálculos obtidos de acordo com os gráficos 1 e 2 apresentados e cálculos realizados pela empresa o faturamento total dos produtos de frigobares no período de seis meses chegam em média a atingir R\$ 90.000. Isso leva a conclusão que o hotel chega a perder cerca de 20% do



seu faturamento total. Sendo o mês de janeiro devido a ocupação (público voltado a lazer), ser considerado o maior número de perdas durante o período.

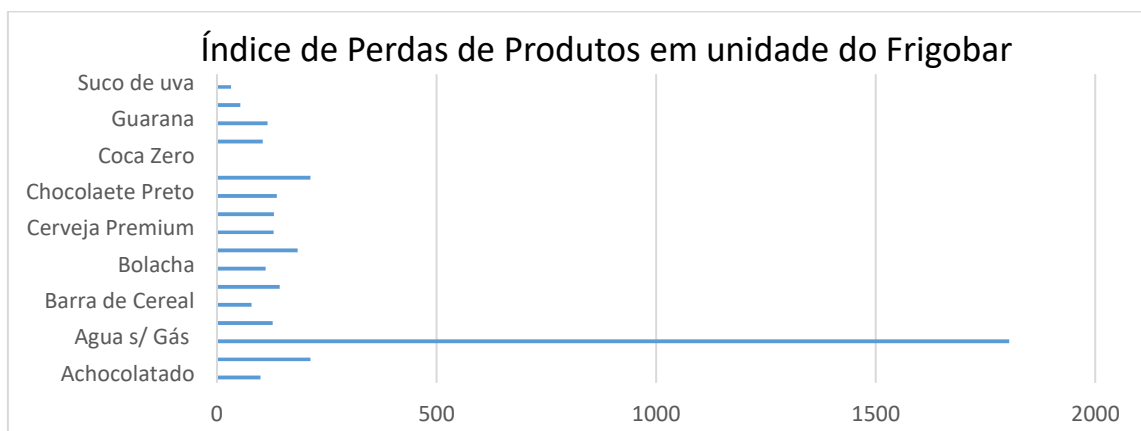
Gráfico 1- Total de perdas de produtos de frigobar (R\$)



Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho com base em dados recolhidos do Hotel Gama Salvador (2016)

O gráfico 2 apresenta a contabilização durante seis meses de perdas por produtos de frigobar e a perda de águas foram as maiores chegando a contabilizar cerca de 1.800 produtos, estes por ser um dos itens mais consumidos.

Gráfico 2- Total de perdas de produtos em unidade do frigobar



Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho com base em dados recolhidos do Hotel Gama Salvador (2016)

Mediante análise dos números demonstrados acima de perdas mensal, foi possível medir o total de perdas em dinheiro e também um dos produtos que mais perdem pela falta de contabilização. Os itens demonstrados comprovam que realmente as perdas tem tido um patamar elevado, levando a falta de lucros geradas pelo serviço.

## **05. CONCLUSÃO**

A hotelaria é um serviço ofertado em todo o mundo e a logística contribui na interligação entre os setores para poder oferecer um serviço de qualidade. Quando se trata do sucesso da organização o importante é pensar em setores que se comunicam, qualquer falha em um setor pode levar ao trabalho ineficiente de outro. A hotelaria é um setor competitivo, muitos são os estabelecimentos existentes e apresentar um diferencial torna-se fundamental para o sucesso da organização. Por meio de simples mudanças é possível notar a diferença de um serviço ofertado. De acordo com a pesquisa foi possível perceber que um dos responsáveis pela sobrevivência da organização é o consumidor final. A logística tem o poder de criar valor para o cliente colocando o produto ou serviço no local de desejo do mesmo, pois assim ele despertará uma necessidade antes não percebida. O serviço ofertado ao cliente deve ser de alta qualidade e consistente. Uma das formas de reduzir custos é por meio da administração de materiais. Controlar faz com que seja verificado se o que o planejado está sendo alcançado. Controlar é também visar pelo cumprimento dos indicadores e acompanhar a evolução, comparar pesquisas e levantamentos e propor ações corretivas. O controle é realizado por que a execução do serviço não é perfeita. Os controles são sempre acompanhados por orçamentos, metas e utilização de tecnologias. Dentro de uma organização a qualidade é muito importante e quem avalia as melhorias no processo é sempre o consumidor final. Tudo que não agrega valor ao processo são denominados desperdícios. As ações realizadas não devem gerar falhas, erros ou desperdícios, às vezes o envolvimento de poucas pessoas no processo determina menos desperdícios. Todas as áreas envolvidas no processo são importantes no resultado da qualidade do serviço. Os indicadores de desempenho analisam o gerenciamento dentro da empresa, pois ela monitora e acompanha o comportamento identificando ações. O desempenho trata tanto de questões externas quanto internas e são realizados e acompanhados por todos os setores. Os indicadores visam alcançar a visão da empresa em tempo, lugar

quantidade e qualidade. Eles prezam pela satisfação do cliente analisando as reclamações avarias e devoluções. A qualidade ela é alcançada pela satisfação do consumidor.

Assim com base em toda a análise abordada, infere-se que em consideração as perdas ocorridas na empresa estudada, dos produtos de frigobares, uma das propostas de melhorias seria terceirizar essa atividade. Uma empresa que terceiriza produtos de frigobares cuida da exposição, reposição, comercialização e controle. Algumas atividades que são realizadas diariamente nos apartamentos pela terceirização são: checagem de validade e reposição nos apartamentos, controle da qualidade dos produtos, fechamento das contas de frigobar para saídas solicitadas, lançamento de consumo dos hóspedes no sistema do hotel, limpeza dos frigobares e cuidados com os equipamentos. A terceirização reduz o tamanho da cadeia das atividades de uma empresa, quer seja na área administrativa quanto na área produtiva (redução e eliminação de processos). Assim, entende-se que terceirizar é transferir a responsabilidade de um determinado serviço para outra empresa, onde a empresa contratante deixa de realizar várias atividades cumpridas com seus próprios recursos para a empresa contratada.

As máquinas de autosserviço são outra proposta que geram redução de custos por meio da diferença entre o consumo real e o registrado. Estes tipos de frigobares já são utilizados em hotéis internacionais e demonstraram eficiência. Este tipo de serviço reduz as perdas geradas já que somente é possível retirar o produto mediante o pagamento do mesmo. Trabalha com estoque mínimo evitando perdas de produtos por prazos de validade. Além de disponibilizar parte para produtos gelados também disponibilizam parte para produtos em temperatura ambiente como produtos de higiene pessoal (escova de dente, creme dental, barbeadores, absorventes, preservativos). Os produtos podem ser pagos tanto com cédula e moedas quanto em cartões de crédito. Possuem dimensões de 520 milímetros x 535 milímetros x 520 milímetros, potência 110 V (220V), consumo reduzido de energia, o design pode ser personalizado em cor e logotipo a pedido do cliente e garantia de 3 anos. Podem ser programadas mensagens personalizadas, é de acessível controle para pessoas com deficiência e contém programação simples. A estética é bem bonita e são todos padronizados. O preço varia de R\$700,00 a R\$ 3,000.00 reais. Já existem fornecedores dos produtos no país e esse tipo de máquina pode ser posicionada tanto em cada quarto ou para evitar grandes gastos pode ser colocada em cada corredor dos andares ou até mesmo um só na área de recepção do hotel. No anexo B, existem fotos de uma máquina que pode ser usada em cada apartamento por ser pequena e que comportam poucos produtos, também no anexo B encontra-se a figura de uma

máquina para corredores, maior e que contém mais produtos que pode ser colocada em cada andar e assim reduzir custos na compra de máquinas.

Outra alternativa viável, seria limitar os itens oferecidos nos frigobares (a exemplo dos produtos similares, porém de marcas diferentes) ou até mesmo diminuir a variedade de produtos para produtos de primeira necessidade (água, refrigerante, bolacha e suco).

Outro conceito caberia a ter no frigobar somente água, demais itens deverão ser disponibilizados caso solicitados pelo cliente.

Foi analisado que durante o período estudado de seis meses, houveram perdas dos itens de produtos dos frigobares que contabilizaram em cerca de R\$ 20.000. E por meio do estudo foi possível perceber que estas perdas podem ser evitadas mediante o emprego do processo logístico em todas as etapas. Assim faz-se necessário o conhecimento dos procedimentos logísticos de qualidade, controle, indicadores de desempenho para o melhor benefício das organizações. Dentro de todo o processo logístico apresentado no trabalho: custos logísticos, qualidade, satisfação do cliente, indicadores de desempenho, controle de materiais e perdas encontra-se uma preocupação analisada na área hoteleira a má contabilização de produtos dos frigobares. Saber controlar e repor frigobar é umas das habilidades que devem ser controladas por todas as empresas hoteleiras já que as perdas contabilizadas por este processo são consideráveis dentro de uma empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVARENGA, Antonio Carlos. **Logística aplicada: suprimento e distribuição física**. 3 ed. São Paulo: Blucher, 2000.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998. \_\_\_\_\_. Usos e abusos dos estudos de caso. *Cadernos de Pesquisa* (online), v. 36, n. 129, p. 637-51, 2006.
- ANDRADE, José Vicente de. **Turismo: fundamentos e dimensões**. 8.ed. São Paulo: Ática, 2002.
- ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lúcio de; JORGE, Wibon Edson. **Hotel: Planejamento e Projeto**. 10.ed. São Paulo: Editora Senac, 2013.
- ARNOLD, J.r.Tony. **Administração de materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BALLOU, Ronald. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BALLOU, Ronald. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/ logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BONZO, M. **Relacionamentos colaborativos e redes de suprimentos**. *Revista de Administração de Empresas* 2004. 61-73p.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 8. ed. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 1999. 13p.
- CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002
- CAXITO, Fabiano. **Logística um enfoque prático..** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- CHISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Futura, 1997.
- CHISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2. ed São Paulo: Thomsom Learning, 2007.
- CYPRIANO, Pedro. **Desenvolvimento hoteleiro no Brasil: panorama de mercado e perspectivas**. São Paulo: Senac, 2014.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro, 1994b.
- DIAS, Marco Aurelio P. **Administração de materiais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- EGER FILHO, A. **Um pouco de logística**. *PROINFO*, 4, 02---03, 2011.

FARIA, Ana Cristina de; COSTA, Maria de Fatima Gameiro da. **Gestão de custos logísticos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FIGUEIREDO, Kleber; FLEURY, Paulo; WANKE, Peter. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. 1. ed. São Paulo:Atlas, 2006.

FLEURY,P.F;Wanke, P.; FIQUEREDO,K.F. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo:Atlas, 2000.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO. Disponível em: <http://www.embratur.gov.br/>. Acesso em: 12 jul. 2016.

JANEIRO, J. A. **Guia Técnico de Hotelaria – A Arte e a Ciência dos Modernos Serviços de Restauração**, Edições Cetop, Lisboa, 1990.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. Marina de Andrade Marconi/Eva Maria Lakatos. - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

LOBOS, Julio. **Encantando o cliente: externo e interno**. São Paulo : CIP. 1993.

LUSTOSA, Leonardo [ et al.]. **Planejamento e controle da produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MACHLINE, C. **Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil**. Revista de Administração de Empresas, 51 (3), 227- 231, 2011.

OLIVEIRA, L.M:Perez Jr., J. H.;Silva, C.A.S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PÁDUA, Elisabete M. M. de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 6. ed. rev. e ampl. Campinas: Papirus, 2000.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 3. Ed. São Pauo: Atlas, 2012.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Perason Prentice Hall, 2007.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROSERPIO, R . **O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil**. São Paulo: Aleph, 2007.

## ANEXO A

## Janeiro

	Achocolatado	Água c/gás	Água s/gás	Amendoim	Barra de cereal	Batata Frita	Bolacha	Cerveja	Cerveja Premium	Chocolate Branco	Chocolate Preto	Coca	Coca Zero	Chiclete	Espumante	Gatorade	Guarana	Guarana Zero	Suco de uva	Suco Smoothie	Wewi	Mendoa
01/01/2016	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
02/01/2016	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
03/01/2016	2	1	37	0	1	4	2	5	0	3	6	4	0	3	0	0	2	0	0	0	0	0
04/01/2016	2	2	11	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
05/01/2016	1	4	13	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
06/01/2016	3	0	3	0	2	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
07/01/2016	1	0	2	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
08/01/2016	2	1	12	1	1	0	0	0	1	2	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
09/01/2016	2	3	10	1	0	1	1	3	0	4	0	4	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
10/01/2016	2	4	17	0	1	1	0	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11/01/2016	0	2	23	0	1	0	2	2	2	0	0	2	0	1	0	0	2	1	0	0	0	0
12/01/2016	0	1	21	0	1	1	0	0	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
13/01/2016	0	1	21	2	1	2	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
14/01/2016	1	0	6	2	3	2	3	1	0	3	3	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
15/01/2016	1	3	6	0	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
16/01/2016	0	2	22	1	0	3	2	1	0	1	1	4	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0
17/01/2016	2	6	32	3	3	3	1	2	4	5	5	4	0	3	0	0	2	0	0	1	0	0
18/01/2016	0	1	9	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
19/01/2016	1	1	6	0	1	0	1	4	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
20/01/2016	0	0	9	0	0	1	1	1	1	2	2	3	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
21/01/2016	0	5	10	2	0	3	1	1	0	2	2	1	0	2	0	0	0	1	0	1	0	0
22/01/2016	5	5	30	1	3	3	3	1	0	4	5	4	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
23/01/2016	1	1	7	1	1	1	1	2	6	1	0	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0
24/01/2016	0	2	8	1	0	0	3	0	0	2	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
25/01/2016	1	0	30	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
26/01/2016	1	1	25	2	1	1	1	1	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
27/01/2016	2	0	9	0	1	0	0	0	0	3	2	3	0	4	0	0	1	0	0	0	0	0
28/01/2016	1	1	16	0	1	1	2	0	0	1	2	1	0	2	0	0	1	0	0	1	0	0
29/01/2016	1	3	33	2	2	3	3	2	4	4	6	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
30/01/2016	2	4	26	2	2	0	0	2	5	2	3	2	0	3	0	0	3	0	0	0	0	0
31/01/2016	0	0	8	0	0	0	1	2	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	35	54	469	22	28	34	29	36	27	50	50	47	1	27	0	0	17	10	3	8	0	0
	R\$ 192,50	R\$ 243,00	R\$ 2.110,50	R\$ 77,00	R\$ 126,00	R\$ 272,00	R\$ 87,00	R\$ 288,00	R\$ 297,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 282,00	R\$ 6,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 102,00	R\$ 60,00	R\$ 21,00	R\$ 112,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00

# Fevereiro

	Achocolatado	Agua c/gás	Agua s/gás	Amendoin	Barra de cereal	Batata Frita	Bolacha	Cerveja	Cerveja Premium	Chocolate Branco	Chocolate Preto	Coca	Coca Zero	Chiclete	Agua coco	Gatorade	Guarana	Guarana Zero	Suco de uva	Suco Smoothie	Wewi	Mendoa
01/02/2016	0	1	10	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
02/02/2016	2	4	15	2	1	1	1	3	0	4	4	3	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0
03/02/2016	2	0	5	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
04/02/2016	1	1	6	1	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
05/02/2016	1	1	6	1	0	1	1	0	0	0	0	4	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
06/02/2016	3	4	19	0	0	1	0	4	0	5	2	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0
07/02/2016	1	1	8	1	0	0	4	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0
08/02/2016	1	1	8	1	0	0	0	3	0	2	1	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0
09/02/2016	0	3	17	0	1	2	0	2	3	0	2	1	0	3	0	0	0	0	0	1	1	0
10/02/2016	1	1	10	2	2	2	2	1	1	2	2	1	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0
11/02/2016	2	5	26	2	0	3	2	2	2	4	2	6	0	3	0	0	1	2	0	0	1	0
12/02/2016	2	7	45	5	4	3	6	3	8	2	8	11	0	3	0	0	5	4	0	0	0	0
13/02/2016	1	1	14	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
14/02/2016	0	3	31	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
15/02/2016	0	2	14	1	0	0	3	3	5	3	1	2	0	4	0	0	1	0	0	1	0	0
16/02/2016	0	1	33	2	0	1	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17/02/2016	0	1	3	0	1	0	1	0	0	3	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
18/02/2016	0	0	3	1	0	0	1	2	4	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
19/02/2016	0	6	9	5	1	0	3	4	3	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
20/02/2016	1	2	5	2	0	1	6	3	7	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
21/02/2016	0	3	8	0	0	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
22/02/2016	1	1	4	1	1	2	1	1	1	0	0	2	0	0	0	0	1	2	0	0	0	2
23/02/2016	1	2	31	0	1	1	2	3	2	0	0	0	0	2	0	0	1	1	0	0	0	0
24/02/2016	0	0	3	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25/02/2016	0	0	5	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
26/02/2016	0	0	2	1	0	0	1	1	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27/02/2016	0	0	6	1	1	0	1	2	3	0	0	2	0	4	0	0	0	0	0	0	0	3
28/02/2016	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29/02/2016	0	0	11	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	20	51	364	33	13	22	39	41	47	28	28	45	1	26	0	0	19	15	0	7	2	6
	R\$ 110,00	R\$ 229,50	R\$ 1.638,00	R\$ 115,50	R\$ 58,50	R\$ 176,00	R\$ 117,00	R\$ 328,00	R\$ 517,00	R\$ 112,00	R\$ 112,00	R\$ 270,00	R\$ 6,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 114,00	R\$ 90,00	R\$ 0,00	R\$ 98,00	R\$ 22,00	R\$ 54,00



# Março

	Achocolatado	Agua c/gás	Agua s/gás	Amendoim	Barra de cereal	Batata Frita	Bolacha	Cerveja	Cerveja Premium	Chocolate Branco	Chocolate Preto	Coca	Coca Zero	Chiclete	Agua coco	Gatorade	Guarana	Guarana Zero	Suco de uva	Suco Smoothie	Wewi	Mendoa
01/03/2016	0	0	18	0	1	0	1	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
02/03/2016	0	1	2	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
03/03/2016	0	0	4	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
04/03/2016	1	2	7	2	0	2	1	2	0	1	3	5	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
05/03/2016	0	1	10	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
06/03/2016	1	1	36	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
07/03/2016	2	0	3		0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
08/03/2016	0	2	38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0
09/03/2016	0	1	2	0	0	1	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10/03/2016	0	1	17	1	1	0	0	0	1	0	1	2	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0
11/03/2016	0	3	16	3	1	2	2	2	1	1	4	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
12/03/2016	0	1	4	1	0	2	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
13/03/2016	2	1	13	0	0	3	0	2	2	0	1	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
14/03/2016	0	3	12	0	0	1	1	1	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
15/03/2016	0	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16/03/2016	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	7
17/03/2016	0	3	10	3	0	1	0	4	2	0	1	4	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2
18/03/2016	0	0	11	0	1	0	1	1	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19/03/2016	0	1	3	0	0	1	1	0	0	1	1	2	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
20/03/2016	0	2	7	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
21/03/2016	0	1	14	0	0	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22/03/2016	0	0	15	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
23/03/2016	1	0	4	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24/03/2016	1	0	6	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3
25/03/2016	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26/03/2016	0	0	13	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
27/03/2016	5	0	8	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28/03/2016	1	2	6	2	1	4	2	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
29/03/2016	0	0	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
30/03/2016	2	0	2	2	0	3	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
31/03/2016	1	1	5	0	1	0	2	0	1	2	1	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	18	27	327	21	8	23	14	21	13	9	17	34	0	10	0	0	10	10	1	1	0	15
	R\$ 99,00	R\$ 121,50	R\$ 1.471,50	R\$ 73,50	R\$ 36,00	R\$ 184,00	R\$ 42,00	R\$ 168,00	R\$ 143,00	R\$ 36,00	R\$ 68,00	R\$ 204,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 7,00	R\$ 14,00	R\$ 0,00	R\$ 135,00



## Abril

	Achocolatado	Agua c/gás	Agua s/gás	Amendoim	Barra de cereal	Batata Frita	Bolacha	Cerveja	Cerveja Premium	Chocolate Branco	Chocolate Preto	Coca	Coca Zero	Chiclete	Agua coco	Gatorade	Guarana	Guarana Zero	Suco de uva	Suco Liv	Suco Smoothie	Wewi	Mendoa
01/04/2016	0	3	5	2	0	1	1	0	2	1	2	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1
02/04/2016	0	0	3	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
03/04/2016	0	1	2	0	0	1	0	2	0	1	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
04/04/2016	2	3	2	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
05/04/2016	0	0	12	2	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0
06/04/2016	1	0	7	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
07/04/2016	0	2	5	0	0	0	0	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
08/04/2016	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
09/04/2016	0	1	7	2	1	3	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10/04/2016	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11/04/2016	0	0	13	0	0	1	0	3	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12/04/2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13/04/2016	0	0	5	1	2	0	0	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
14/04/2016	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
15/04/2016	1	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16/04/2016	0	1	21	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17/04/2016	1	4	13	1	0	0	1	5	0	0	1	2	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1
18/04/2016	0	0	9	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19/04/2016	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20/04/2016	1	1	6	0	0	0	0	1	3	0	0	1	0	2	0	0	1	1	0	0	1	0	4
21/04/2016	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22/04/2016	0	1	6	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23/04/2016	0	0	2	0	0	1	0	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24/04/2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25/04/2016	0	1	8	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
26/04/2016	0	0	10	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27/04/2016	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28/04/2016	0	1	9	1	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
29/04/2016	1	1	8	3	0	1		2	0	2	2	2	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0
30/04/2016	1	1	7	1	1	1	1	0	0	4	2	3	0	3	0	0	1	1	0	0	0	0	0
	8	23	180	21	6	15	6	27	15	13	14	27	0	17	0	0	8	7	0		1	0	12
	R\$ 44,00	R\$ 103,50	R\$ 810,00	R\$ 73,50	R\$ 27,00	R\$ 120,00	R\$ 18,00	R\$ 216,00	R\$ 165,00	R\$ 52,00	R\$ 56,00	R\$ 162,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 48,00	R\$ 42,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 14,00	R\$ 0,00	R\$ 108,00

# Maio

	Achocolatado	Água c/gás	Água s/gás	Amendoim	Barra de cereal	Batata Frita	Bolacha	Cerveja	Cerveja Premium	Chocolate Branco	Chocolate Preto	Coca	Coca Zero	Chiclete	Água coca	Gatorade	Guarana	Guarana Zero	Suco de uva	Suco Smoothie	Wewi	Mendoa	Torcida	Negresco	Kit Kat
01/05/2016	0	2	10	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
02/05/2016	0	2	16	1	1	1	1	5	2	1	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
03/05/2016	0	0	13	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
04/05/2016	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
05/05/2016	0	0	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
06/05/2016	1	0	1	0	0	0	0	1	2	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
07/05/2016	0	0	4	0	0	1	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
08/05/2016	0	0	7	0	0	2	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
09/05/2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10/05/2016	0	3	19	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0
11/05/2016	0	0	4	0	1	0	1	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12/05/2016	0	1	3	0	0	1	0	0	2	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13/05/2016	0	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14/05/2016	0	1	9	2	1	4	0	4	0	3	2	2	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
15/05/2016	0	1	2		0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16/05/2016	1	1	4	1	0	1	0	2	2	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17/05/2016	0	1	16	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18/05/2016	0	3	4	0	2	0	1	1	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19/05/2016	0	1	8	2	0	1	0	0	0	1	2	2	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
20/05/2016	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21/05/2016	0	1	9	0	0	0	0	3	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
22/05/2016	2	3	10	1	1	0	2	1	0	3	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0
23/05/2016	1	0	6	1	1	1	2	2	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
24/05/2016	0	1	3	3	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
25/05/2016	0	0	6	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
26/05/2016	0	1	5	1	1	3	0	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
27/05/2016	0	0	4	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28/05/2016	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29/05/2016	1	0	14	3	0	1	0	0	2	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
30/05/2016	1	2	8	1	2	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	3	2	0
31/05/2016	0	4	33	0	1	6	1	1	2	0	0	3	0	0	0	3	4	3	0	0	0	0	0	1	1
	8	28	226	17	13	25	10	32	20	20	16	28	0	11	0	3	9	10	0	3	0	8	5	4	2
	R\$ 44,00	R\$ 126,00	R\$ 1.017,00	R\$ 59,50	R\$ 58,50	R\$ 200,00	R\$ 30,00	R\$ 256,00	R\$ 220,00	R\$ 80,00	R\$ 64,00	R\$ 168,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 19,50	R\$ 54,00	R\$ 60,00	R\$ 0,00	R\$ 42,00	R\$ 0,00	R\$ 72,00	R\$ 20,00	R\$ 34,00	R\$ 20,00

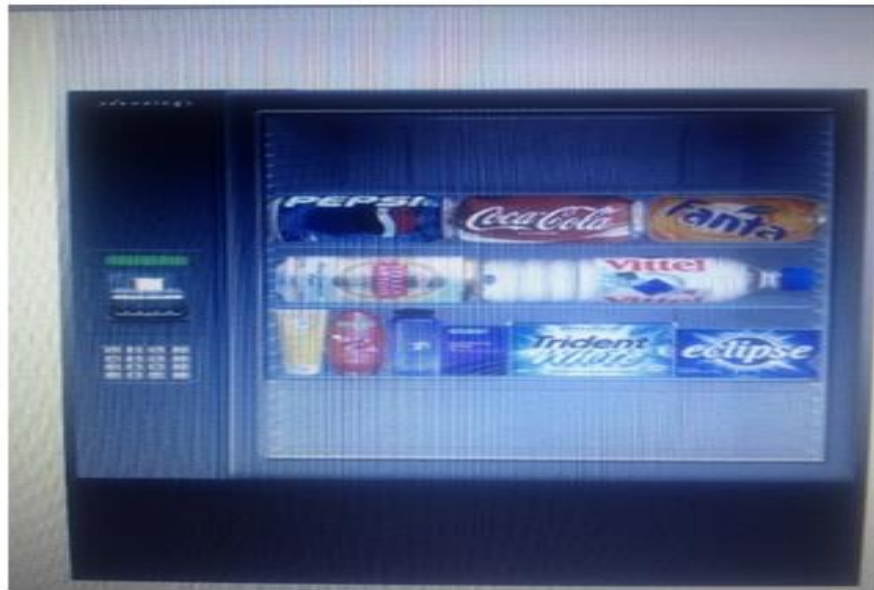


# Junho

	Achocolatado	Água c/gás	Água s/gás	Amendoim	Barra de cereal	Batata Frita	Bolacha	Cerveja	Cerveja Premium	Chocolate Branco	Chocolate Preto	Coca	Coca Zero	Chiclete	Água coco	Gatorade	Guarana	Guarana Zero	Suco de uva	Suco Smoothie	Wewi	Mendoa	Torcida	Negresco	Kit Kat
01/06/2016	0	2	2	1	0	0	0	2	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
02/06/2016	0	1	5	2	0	0	1	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
03/06/2016	0	1	3	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
04/06/2016	0	0	5	0	0	1	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
05/06/2016	0	0	12	0	0	1	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
06/06/2016	1	1	2	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
07/06/2016	0	3	29	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
08/06/2016	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
09/06/2016	0	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10/06/2016	1	1	9	0	0	1	3	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
11/06/2016	2	3	10	1	0	1	1	0	0	1	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
12/06/2016	1	1	11	1	1	1	1	3	0	0	0	3	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	1	0	0
13/06/2016	0	3	10	0	1	1	4	6	0	3	1	1	0	2	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1
14/06/2016	0	0	32	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15/06/2016	0	1	5	1	2	3	0	0	1	0	1	2	0	2	0	0	2	2	0	0	0	0	1	1	1
16/06/2016	0	0	4	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
17/06/2016	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4
18/06/2016	0	0	5	0	1	2	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	1
19/06/2016	0	1	8	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
20/06/2016	2	2	11	0	2	4	0	2	0	1	1	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
21/06/2016	0	1	17	0	0	1	1	1	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2
22/06/2016	1	1	8	1	0	1	0	3	3	0	0	3	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	3
23/06/2016	0	1	7	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1
24/06/2016	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
25/06/2016	0	0	6	2	0	1	1	1	0	0	1	0	0	4	0	0	2	0	0	1	0	0	2	0	2
26/06/2016	1	2	2	1	0	2	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27/06/2016	0	1	12	1	1	0	0	1	0	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
28/06/2016	0	1	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
29/06/2016	0	1	5	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
30/06/2016	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	10	30	238	13	11	24	15	27	7	10	11	32	0	13	0	0	12	8	0	4	0	0	12	6	28
	R\$ 55,00	R\$ 135,00	#####	R\$ 45,50	R\$ 49,50	R\$ 192,00	R\$ 45,00	R\$ 216,00	R\$ 77,00	R\$ 40,00	R\$ 44,00	R\$ 192,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 72,00	R\$ 48,00	R\$ 0,00	R\$ 58,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 48,00	R\$ 51,00	R\$ 280,00

## ANEXO B

Vending Machine - Máquina de autosserviço para para apartamentos



Fonte: [www.alibaba.com](http://www.alibaba.com)

Vending Machine - Máquina de autosserviço para corredores ou salões



Fonte: [www.wdwnding.com.br](http://www.wdwnding.com.br)