

# Cadeia de Suprimentos na Hotelaria: um estudo comparativo em diferentes regiões turísticas do Brasil

Mônica Santanna de VARGAS<sup>1</sup>

Carlos Marcelo ARDIGÓ<sup>2</sup>

**Resumo:** A hotelaria está passando por um processo de globalização mundial e para se manter competitiva precisa se atualizar e trabalhar cada vez mais o diferencial do seu produto, contribuindo para a geração e atendimento da demanda turística. Essa emergência perpassa também pelo entendimento de que a competitividade cada vez mais depende da eficácia dos relacionamentos ocorrido nas interfaces das cadeias de suprimentos. Considerando essa importância o presente estudo analisou a cadeia de suprimentos de dois hotéis localizados na região sul do Brasil, mas em diferentes estados – Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Como objetivos específicos, este trabalho buscou conhecer o processo logístico dos hotéis, investigar a forma de relacionamento dos mesmos com sua cadeia de suprimentos a montante e a jusante e comparar a rotina de trabalho em ambos. O delineamento metodológico assumiu uma tipologia exploratória, de abordagem qualitativa, por meio do procedimento de multicaso. Como resultado obteve-se a confirmação de que a rotina de trabalho nos hotéis é bem semelhante, independente das diferenças de suas caracterizações. Esta semelhança também está presente na formação da cadeia de suprimentos, alterando-se em pequenos detalhes, como por exemplo, a participação ou não em redes.

**Palavras-chave:** Cadeia de Suprimentos. Logística. Hotelaria. Turismo.

## Introdução

O turismo é uma atividade que vem crescendo rapidamente no Brasil e no mundo, movimentando a economia, a cultura e gerando circulação de pessoas, contribuindo com a qualidade de vida de quem viaja e de quem recebe os visitantes. Essa atividade já é considerada uma das que mais movimenta a economia mundial em decorrência do fluxo de pessoas e produtos e das divisas que propicia às regiões. Pode-se dizer que ele é considerado um fenômeno extremamente importante para as sociedades mais modernas, e que, mesmo em épocas de crises econômicas, tem a capacidade de se manter dinâmico se comparado com outros setores econômicos (Molina, 2001).

Em regiões onde a atividade turística é bem planejada e pensada por atores locais, o fluxo de visitantes passa a ser dinâmico de acordo com as características da região e o produto escolhido como fruto gerador de turismo. É nesse momento que entra em jogo o setor privado, que muito contribui para a recepção e acolhimento dos visitantes. Para desenvolver o turismo é necessário que exista o engajamento de empresários, que queiram planejar e gerir o destino. No início podem ser até poucos empreendedores, mas com o

---

<sup>1</sup> Bacharel em Turismo pela UNIFRA (Santa Maria/RS). Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria da UNIVALI – Campus Balneário Camboriú. Email: [monicavargastur@gmail.com](mailto:monicavargastur@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor do Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria e do Programa de Mestrado Profissional em Administração da UNIVALI. Email: [marcelo.ardigo@univali.br](mailto:marcelo.ardigo@univali.br)

tempo, mais pessoas se unirão. Se o poder público quiser contribuir, melhor será esse trabalho (Petrocchi, 2009).

No *trade*, a hotelaria representa um importante papel para o desenvolvimento integrado da atividade do turismo, responsável por alojar, alimentar e muitas vezes entreter os visitantes, contribuindo para construir uma imagem positiva do local onde se encontram. Com a presença da globalização, a concorrência está cada vez mais acirrada nos destinos, fazendo com que esses espaços se especializem na recepção dos turistas. O conforto das instalações, a localização, a qualidade no atendimento e preços competitivos são apenas alguns exemplos que podem contribuir para despertar a preferência do hóspede (Baptistella, 2004).

Estudar a cadeia de suprimentos dos hotéis permite conhecer a forma como se organizam para se tornarem cada vez mais competitivos no mercado, principalmente considerando o ganho proveniente das interfaces entre os diferentes componentes a jusante e a montante na cadeia (Song, 2012). O gerenciamento correto da cadeia de suprimentos é capaz de coordenar sistematicamente as principais e mais tradicionais funções existentes dentro da hotelaria, e também as táticas para aperfeiçoar o desempenho em longo prazo da empresa isoladamente e da cadeia de suprimentos como um todo (Ballou, 2006; Bowersox & Closs, 2011).

Os clientes são cada vez mais exigentes nos produtos e serviços que adquirem. Sendo assim, para possuir excelência na prestação de serviços também é necessário manter a cadeia de suprimentos bem organizada e gerenciada, contribuindo para o bom fluxo logístico do empreendimento. O artigo tem como principal objetivo analisar os arranjos da cadeia de suprimentos de dois hotéis estruturalmente semelhantes, porém de localizações e mercados-alvo distintos. Como objetivo específico propôs-se conhecer o processo logístico dos dois hotéis, identificar a forma de relacionamento dos hotéis com a cadeia de suprimentos a montante e a jusante e comparar a rotina de trabalho nos dois estabelecimentos.

O estudo caracteriza-se quanto ao seu delineamento metodológico como exploratório, qualitativo, com estratégia de estudo multicaso. Investigaram-se dois hotéis localizados na região sul do Brasil, um localizado em Santa Catarina, na cidade de Balneário Camboriú, enquanto o segundo no Rio Grande do Sul, na cidade de Santiago. Para fins de preservação da imagem das empresas visitadas, os hotéis serão citados nesse estudo como Hotel A (Balneário Camboriú) e Hotel B (Santiago).

### **Turismo e hotelaria**

O turismo constitui-se em uma experiência realizada por pessoas. Para isso, são necessários alguns serviços básicos, como transporte, hospedagem e lazer, integrados aos demais motivos da viagem – férias, descanso, saúde, negócios. A atividade vem crescendo mundialmente e a concorrência não é apenas local e regional, mas global (Petrocchi, 2009). O turismo se desenvolve de maneira diferente em cada região do Brasil. O objeto deste estudo envolve duas regiões turísticas diferentes. O Hotel A localiza-se no litoral de Santa

Catarina, em uma cidade com 108.089 habitantes conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE/2010(<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php>, recuperado em 20, junho, 2014) chamada Balneário Camboriú, que já possui o turismo consolidado. O Hotel B está situado na região centro-oeste do Rio Grande do Sul, na cidade de Santiago, que possui 49.071 habitantes (<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php>, recuperado em 20, junho, 2014) e que está investindo no setor turístico há pouco tempo, não estando este ainda desenvolvido. Petrocchi (2009, p.XIII) esclarece:

Há cidades em que o turismo é incipiente, os empresários são em pequeno número, não se articulam e não há sistema de gestão do destino. Todavia, há cidades em que o turismo ocorre com vigor, impulsionado pelos atrativos existentes e pela proximidade com mercados em face do turismo de negócios.

A gestão de destinos turísticos teria de nascer a partir da união entre os empresários, mas, na maioria das cidades no país, isso não acontece, o que faz com que a rede de serviços do turismo atue sem ações coordenadas ou por esforços isolados. Possui significativa importância para o turismo a cadeia de hotéis, responsável por receber os visitantes e tentar fazê-los permanecer o maior tempo possível. A hotelaria faz parte do turismo e precisa interagir com os demais componentes do sistema<sup>3</sup>. Isso significa que existe uma interdependência entre o hotel e os demais integrantes do sistema: o hotel influencia o resultado do conjunto e acaba sofrendo influência das outras partes, tanto positivamente quanto negativamente (Petrocchi, 2007).

Empresa hoteleira pode ser entendida como uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada. Atende turistas tanto em viagens de lazer como em viagens de negócios (Castelli, 2003). Reforça essa ideia o seguinte conceito: “Hotel é um estabelecimento comercial destinado a hospedar pessoas em viagens de negócios, lazer ou turismo proporcionando-lhes conforto e bem-estar” (Vieira & Cândido, 2002, p. 13).

O turista que viaja a negócios ou a trabalho foi apontado como o principal público dos hotéis visitados para o desenvolvimento dessa pesquisa. Cooper, Fletcher, Wanhill, Gilbert e Shepherd (2001, p. 45) nos falam desse tipo de turista: “(...) profissional e de negócios – incluindo reuniões, conferências, missões, turismo de negócios e incentivos”. É um dos turistas que mais gasta em seu local de destino, mas exige qualidade e disponibilidade de alguns itens importantes no hotel, como salas de reuniões, computador, internet, telefone, dentre outros.

A meta de toda empresa hoteleira é satisfazer as necessidades das pessoas com as quais tem compromisso, através da oferta de bens e serviços com a qualidade que elas desejam. Para tanto é necessário que todos os processos que integram o sistema sejam controlados, isto é, gerenciados (Castelli, 2003). Para o bom funcionamento do hotel, sua

---

<sup>3</sup> Sobre sistemas de turismo, pode-se consultar as obras BENI, Mário Carlos. Análise estrutural do turismo. 9. Ed. São Paulo: SENAC, 2003; e PETROCCHI, Mário. Turismo planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 1998.

cadeia de suprimentos deve ser bem pensada e gerenciada, a fim de maximizar resultados e minimizar as perdas, englobando todos os processos de relacionamento, à montante e a jusante.

### **Logística e cadeia de suprimentos**

A logística tem um caráter especial e está em constante transformação. Ocorre no mundo inteiro, durante todo o tempo e é uma atividade bastante complexa. Seu principal objetivo é que produtos e serviços sejam disponibilizados em local e momento certos (Bowersox & Closs, 2011). A definição do *Council of Logistics Management* (CLM) diz que:

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 às exigências dos clientes (Ballou, 2010, p. 27).

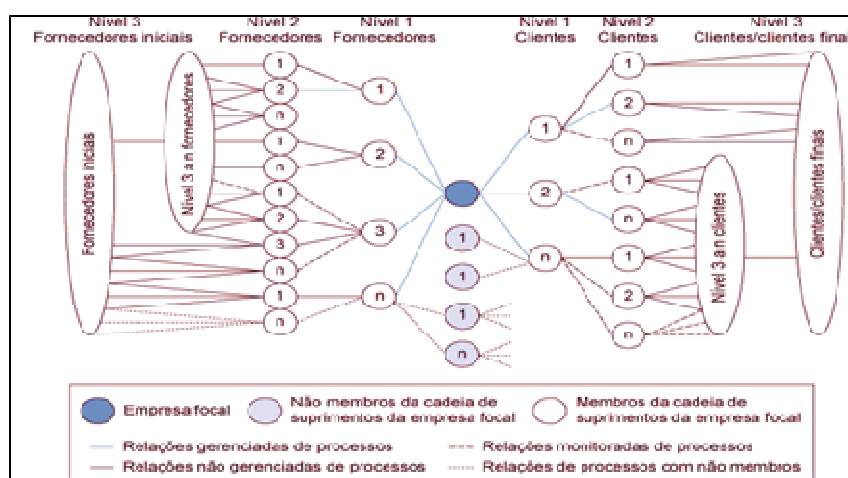
Essa definição diz que o fluxo das mercadorias deve ser acompanhado desde o ponto em que existam como matérias-primas até aquele em que são rejeitadas. Além de bens materiais, a logística se preocupa com o fluxo de serviços, área que necessita urgentemente de atualização. Bowersox e Closs (2011) nos dizem que a logística está diretamente ligada com a integração de informações precisas, transporte e armazenamento seguros, estoques, manuseio de materiais e embalagens. Para o desenvolvimento dessas áreas, é necessária a execução de diversas tarefas, o que gera altos custos. No gerenciamento da logística, destacam-se, segundo Christopher (1997, p. 23), três pontos chaves: encurtar o fluxo logístico, melhorar a visibilidade do fluxo logístico e gerenciar a logística como um sistema. Mas sabe-se que a maioria das empresas não trabalha assim, utilizando-se da logística informalmente.

Porém, é importante destacar que a “(...) logística é parte do processo da cadeia de suprimentos, e não do processo inteiro” (Ballou, 2010, p. 27). Para sobreviver na atualidade, é necessário que as empresas desenvolvam parcerias com outras para aquisição e/ou troca de bens e serviços. Um adequado relacionamento entre essas empresas poderá ser benéfico para todos e só é possível quando a cadeia de suprimentos é bem conduzida.

Gerenciamento da cadeia de suprimentos (em inglês *Supply Chain Management* – SCM) é um termo que surgiu há pouco. Destaca as interações que ocorrem internamente entre o marketing, a logística e a produção, e externamente com seus fornecedores, que formam um canal de fluxo de bens e/ou serviços. Oportunidades para melhorias dos custos ou serviços aos consumidores são concretizadas mediante coordenação e colaboração entre os integrantes desse canal (Ballou, 2010).

Gerenciar bem esse canal se faz necessário para promover integração dessas atividades e conseqüentemente criar vantagem competitiva sustentável frente ao mercado globalizado. Ballou (2010) fala que a cadeia de suprimentos abrange todas as atividades relacionadas ao fluxo e transformação das mercadorias, desde a matéria-prima até o consumidor e as informações entre um e outro. Lambert, Cooper e Pagh (1998) demonstram a estrutura em rede da cadeia de suprimentos, conforme figura 1.

**Fig. 1: Relações de processos de negócios inter empresariais.**



Fonte: Lambert *et al.*, 1998.

A missão da logística empresarial e do gerenciamento da cadeia de suprimentos é bem semelhante: “Colocar os produtos ou serviços certos no lugar certo, no momento certo, e nas condições desejadas, dando ao mesmo tempo a melhor contribuição possível para a empresa (Ballou, 2010, p. 28). Ou ainda: “(...) atingir um nível desejado de serviço ao cliente pelo menor custo total possível. O escopo de trabalho da logística é detalhado e complexo. Executivos de logística são responsáveis pelo planejamento e pela administração desse trabalho” (Bowersox & Closs, 2011, p. 21).

### **A gestão da cadeia de suprimentos no turismo e o setor hoteleiro**

Dentro do setor de turismo e hotelaria, estudar a cadeia de suprimentos é uma atividade recente, com poucos autores que discorrem sobre o tema. Song (2012) afirma que os estudos da *Tourism Supply Chain Management* (TSCM) ainda são muito incipientes, necessitando de mais pesquisas para a correta aplicação das teorias e metodologias de organização do fluxo de informações em empresas turísticas.

Machado (2005) reforça que o sistema logístico é formado pelo conjunto de dispositivos e as relações que se aplicam para alcançar os objetivos de circulação, armazenagem, entrega e fluxo de informações. Dentro da hotelaria, ter um fluxo de informações bem organizado é imprescindível para prestação de serviços de excelência e o sucesso do empreendimento.

A TSCM tenta gerir de forma eficiente as operações da cadeia de abastecimento dentro de um destino turístico, procurando atender as necessidades dos turistas (Song, 2012). No turismo fazem parte os transportes, os alojamentos e a comunicação. Em especial na hotelaria, objeto deste estudo, é necessário que este sistema esteja integrado para o bom desenvolvimento dos serviços oferecidos pela empresa, já que a distribuição se dá antes da produção, com a venda dos serviços (Tomelin, 2013).

O'Connor e Frew (2002) citado por Barbosa e Cancelli (2011) explicam que os hotéis tem se utilizado de uma variedade grande de canais de distribuição. Direta ou indiretamente, esses canais tentam atingir os mesmos objetivos: atingir com mais rapidez os clientes em potencial, transmitir informações seguras e relevantes para o consumidor e proporcionar o máximo de conveniência para os clientes. A visita nos hotéis estudados permitiu entender como este processo está acontecendo na atualidade.

## **Metodologia**

Este trabalho se configura por ser uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Segundo Severino (2007), a pesquisa exploratória busca levantar diversas informações sobre o objeto de estudo, delimitando um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação do mesmo, preparando-o para um estudo futuro mais avançado. Os dados qualitativos foram levantados através de um contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente analisado (Martins & Theóphilo, 2009). Foram realizadas entrevistas não-diretivas, que permitem colher informações através de um discurso livre, onde o pesquisador escuta atentamente e faz as anotações pertinentes (Severino, 2007).

A tipologia utilizada para desenvolvimento foi um estudo de caso com método qualitativo. Gil (1999) explica que o estudo de caso se constitui de um estudo aprofundado de um ou mais objetos, que permite ao pesquisador a ampliação de seus conhecimentos. O multicase analisa mais objetos, nesse caso, a cadeia de suprimentos de dois hotéis.

## **Resultados e discussões**

O Hotel que para fins de preservação da identidade neste trabalho será citado como A localiza-se no centro da cidade de Balneário Camboriú, no Estado de Santa Catarina. É a cidade do estado que mais recebe turistas durante o verão, conforme a Secretaria Estadual de Turismo de Santa Catarina – Santur (<http://www.turismo.sc.gov.br>, recuperado em 20, junho, 2014). Tem um comércio bastante fortalecido, além de muitos restaurantes, bares e casas noturnas que estimulam a diversão do turista. Seu principal atrativo é a praia, mas para encarar a sazonalidade, o poder público e os empresários locais investem na realização de eventos. Além disso, muitas pessoas procuram a cidade para desenvolver negócios, em virtude de seus atrativos, sejam eles turísticos ou não. Localizado na região central e próximo à orla da praia, facilita o deslocamento dos hóspedes para diversos pontos da cidade. Possui 54 unidades habitacionais (UH), e de acordo com a gerente geral do local, são 165 leitos, 44 vagas de garagem e capacidade para receber até 365 hóspedes.

O Hotel A apontou o público corporativo (ou turista de negócios) como seu maior cliente. Para recebê-los bem, precisou adquirir salas em prédio próximo ao hotel que servem para eventos. Também investiu em TV à cabo, telefone e uma boa internet, fator que atrai bastante esse tipo de público.

O Hotel A não faz parte de nenhuma rede de hotéis, embora seus sócios majoritários possuam mais empresas, inclusive do mesmo ramo, cada uma com autonomia de trabalho.

Atualmente o hotel está desenvolvendo uma parceria com o SEBRAE local para implantação de um Programa de Qualidade Total, o que ainda não havia sido pensado pela gerencia. Também está em processo de desenvolvimento o planejamento estratégico da empresa.

A gerente geral disse não ser muito fácil a contratação de mão-de-obra qualificada, mas que existem bons profissionais no mercado, muitos formados na cidade e muitos que vem de fora do estado. Não possui freqüente rotatividade de funcionários e mesmo em baixa temporada, continua com 23 colaboradores fixos. Sempre que necessário, o hotel recruta funcionários internamente, ou recorre aos de fora. A gerente destacou que o clima de trabalho é bem positivo e que a disposição dos colaboradores é uma das principais marcas do hotel. Afirmou que alguns colaboradores pediram demissão em virtude de novas oportunidades, mas acabaram retornando.

O hotel ainda não conta com departamentos informatizados. Foi comprado um desbravador, mas ainda não está sendo utilizado pela equipe de funcionários. O setor de compras do hotel funciona, em sua grande maioria, de maneira *Just in time*. O fornecedor de hortifrutigranjeiros abastece todos os dias. O pão é comprado diariamente em uma padaria próxima ao hotel. Existe uma empresa local que fornece pães de queijo congelados e abastece conforme necessidade. Demais gêneros alimentícios são comprados semanalmente e mensalmente em supermercados da cidade. O abastecimento do frigobar igualmente é feito quando o estoque está ficando pequeno em um atacadista local. Recentemente foi trocado o fornecedor de roupa em virtude da má qualidade do produto anterior. Não existem compras via *internet*. Só fazem pagamento à vista se o desconto oferecido for igual ou maior do que 7%.

A maioria dos fornecedores do hotel é do município. Alguns se localizam até próximos ao hotel para facilitar a reposição. Mas existem fornecedores de fora, como por exemplo, dos materiais de divulgação. Não existe um cadastro formal desses fornecedores, mas o hotel trabalha quase sempre com os mesmos parceiros. Com seus fornecedores, tenta manter um bom relacionamento em que ambos saiam com saldo positivo. Citou como exemplo o bom relacionamento com a lavanderia, que divide o prejuízo das peças danificadas. Mas a gerencia do hotel em nenhum momento falou de parcerias e programas de fidelidade com esses fornecedores, a fim de desenvolver melhores negociações. Com alguns fornecedores é importante desenvolver contrato de serviços (*internet*, televisão a cabo), mas com a maioria deles as transações acontecem na informalidade, através da busca de bons preços, descontos, promoções.

O Hotel A conta com vários serviços terceirizados. Como exemplo, pode-se citar: lavanderia, *internet*, pão, pão de queijo, alguns serviços de manutenção, página na *internet*, táxi, moto-táxi, dentre outros. Mensalmente o hotel realiza uma reunião de diretoria para solução de problemas e atualização dos sócios. A gerência geral do hotel costuma fazer reunião mensal por departamento ou sempre que for necessário, mas está sempre presente no dia a dia da empresa. O fluxo informacional percebe-se, se dá através dessas reuniões ou diariamente, na informalidade.

O hotel não possui implantado nenhum programa de sustentabilidade, mas procura, na medida do possível, fazer a separação do lixo (guardados em local específico), que é vendido e o lucro é dividido entre a equipe de limpeza.

O estabelecimento possui uma assistente comercial, que é responsável pelas negociações, reservas, divulgação e captação de clientes. Apenas uma pessoa trabalha nesse setor. Mas a gerente diz que atualmente a internet faz com que o hotel se torne mais conhecido, facilitando muito o trabalho de divulgação e reservas. O cliente pode fazer as suas reservas através da chegada no balcão, site na *internet*, telefone e *sites* de *e-commerce*. Operadoras de viagem e agências de turismo não são o maior foco da empresa, que prima pela venda direta.

Não foram elencadas ações de pós-venda, mas o hotel procura receber seus clientes com muito profissionalismo e cordialidade, sempre procurando resolver seus problemas e atender seus pedidos. Mas a gerente visualiza os comentários sobre o hotel deixados em sites na internet e disse que pretende organizar-se futuramente para respondê-los. Disse que essas manifestações ajudam a melhorar o serviço por eles prestado. Como seu público-alvo é corporativo, desenvolveu seu Programa de Fidelidade, onde a cada 20 diárias, uma é gratuita no fim de semana. O cliente recebe um cartão e são utilizados carimbos para contagem do número de hospedagens.

Na gastronomia, o hotel só fornece café-da-manhã. A grande maioria dos produtos servidos são confeccionados no local, pelas quatro funcionárias do estabelecimento. A ficha técnica foi introduzida na cozinha, mas não teve aceitação por parte dos colaboradores. Caso o cliente deseje alguma outra refeição, o hotel possui contatos de estabelecimentos e materiais impressos de divulgação para oferecer ao hóspede.

No Hotel A, os setores estão assim constituídos: diretoria, gerência geral, assistente administrativo, assistente comercial, assistente de governança e assistente de alimentos e bebidas. A recepção se divide em três turnos, os setores de governança e alimentos e bebidas funciona até as 14 horas. Todos procuram trabalhar integrados tendo em vista um único fim, a satisfação dos clientes. O hotel não possui problemas com a falta de luz pois possui um gerador. Mas são enfrentados problemas freqüentes com a falta d'água, característica no litoral em época de alta temporada. A caldeira do hotel causa transtornos por ser pequena para a demanda.

Em épocas onde se fala na inclusão, é de fundamental importância a presença de apartamentos adaptados. O Hotel A ainda não possui adaptações, com exceção de um banheiro. Possui elevador, mas no primeiro andar o acesso é estreito para usuários de cadeira de rodas. Os demais quartos possuem diversas configurações: solteiro, casal, solteiro + casal, triplo.

A estrutura do hotel é adequada. Na área de café o espaço é amplo, com mobiliários bem distribuídos. Anexo existe uma cozinha, um almoxarifado e um refeitório para funcionários, todos pequenos. Na recepção encontra-se o balcão de atendimento, sala de espera para *check-in* e *check-out* e sala de televisão, além de escritório. A piscina fica em andares superiores e atende a demanda do hotel. No prédio anexo se localiza a área de



eventos, que ainda não gera lucros mas foi planejada e já está adaptada em partes a portadores de deficiência física.

Em alguns períodos, já atingiu 100% de sua capacidade de carga, mas sua taxa de ocupação anual fica em torno de 70%, com diária média anual que gira em torno de R\$ 80,00 (oitenta reais).

O Hotel B localiza-se numa importante via de entrada da cidade de Santiago, no Estado do Rio Grande do Sul, em uma estrada que corta todo o estado. Inserida na região centro-oeste, a cidade é considerada um pólo regional, pois possui infraestrutura adequada, instituições de ensino superior, comércio bastante fortalecido, inclusive com aeroporto em fase final de construção. Mas está em uma região que ainda é bastante incipiente no desenvolvimento do turismo, não contando com profissionais da área para planejamento das ações. Sendo assim, o hotel investe no público corporativo e em turistas de negócios e de eventos, que mesmo acontecendo em cidades próximas, se hospedam em Santiago. Fora do centro da cidade, dificulta o deslocamento dos hóspedes, o que não chega a ser considerado um grande problema.

Conta com 78 apartamentos, 168 leitos, equipados com televisão, telefone, frigobar, ventilador de teto, banheiros privativos. Possui estacionamento interno, fechado e também externo ao hotel. O interno é pago e o externo é gratuito.

O Hotel B também apontou o público corporativo (turista de negócios) como seu maior cliente. Para acomodá-los possui sala de eventos para 90 pessoas, *bussiness center*, computadores, internet, sala de televisão, além de internet e mesa de trabalho em todos os quartos. Faz parte de uma importante rede de hotéis conhecida nacionalmente e de um grupo local. Ambos desenvolvem trabalhos em conjunto e contribuem para tornar a empresa mais competitiva. Mesmo fazendo parte da rede, cada hotel possui sua autonomia de administração, mas juntos trocam ideias, experiências inovadoras, mantêm o site com sistema de reservas e telefone modalidade 0800, diminuem custos em eventuais aquisições, além do Programa de fidelidade, implantado em todos os hotéis da rede. Para a gerência do estabelecimento é bastante vantajoso fazer parte de redes porque permite ao hotel uma maior visibilidade.

O grupo local no qual faz parte possui Programa de Qualidade Total implantado, com diversas atividades voltadas para a satisfação do cliente, colaboradores e fornecedores. A gerente geral relata não ser muito fácil a contratação de mão-de-obra qualificada, já que na região, os cursos voltados para essa área distam, no mínimo 150 quilômetros. Seu departamento de Gestão de Pessoas recruta funcionários internamente, ou recorre aos de fora, se necessário. Possui um dia da semana para que interessados em trabalhar lá possam preencher ficha de cadastro. São realizadas reuniões periódicas com a equipe, uma vez por mês com funcionários e uma vez por semana com um comitê gestor. Internamente, a equipe do hotel se comunica através de MCI, CI, *logbook* e pessoalmente. O hotel conta com alguns setores informatizados. A recepção, por exemplo, trabalha toda nessa modalidade, e seus funcionários utilizam um desbravador.

No setor de compras, a modalidade *Just in time* também é utilizada no Hotel B. As aquisições são realizadas conforme necessidade e os gêneros alimentícios são adquiridos semanalmente. Para conseguir preços diferenciados, o hotel busca seus fornecedores através da avaliação de, no mínimo, três orçamentos. Existem fornecedores locais, mas em sua maioria, são de fora da cidade. Em materiais específicos da hotelaria, a maioria dos fornecedores também é de fora, já que na cidade não existem lojas do ramo. Existe um cadastro formal desses fornecedores, que é organizado por preço, qualidade, produto, dentre outros. Alguns itens são comprados em conjunto com a rede, pois isso facilita a negociação de preços.

Para retirar materiais do estoque cada setor deve preencher uma requisição do que é necessário e entregar para o estoquista, que posteriormente fará a entrega do que foi requisitado, dando baixa no sistema. Quanto ao relacionamento com os fornecedores, o hotel diz que é normal e que contam com um grande número deles, possuindo, portanto, opções de escolha. Em seu programa de qualidade, esses fornecedores são avaliados semestralmente para continuação ou não das aquisições. Com alguns fornecedores é importante desenvolver contrato de serviços (internet, televisão a cabo, elevadores), mas com a maioria deles as transações acontecem na informalidade, através da busca de bons preços, descontos, promoções, como o Hotel A.

O principal serviço terceirizado no hotel é a segurança, pois limpeza, lavanderia, alimentação são desenvolvidos dentro do hotel, por equipes próprias. O hotel possui implantado programa de sustentabilidade, junto com o grupo local que participa. Fazem campanhas de doação de roupas, reciclagem de lixo, utilização integral dos alimentos, utilização da água com responsabilidade. Todos os funcionários se envolvem e apóiam as campanhas. Existe um local específico para guardar o material reciclável, que é entregue para empresas da área.

Não existe um setor de vendas na empresa, ficando esse a cargo da recepção ou gerência. As reservas podem ser realizadas por internet, site da rede, no balcão e telefone (*tool free*). O Hotel B faz investimento em pós-venda, que atualmente é realizado por carta, e-mail ou telefone.

O hotel só fornece café-da-manhã. Porém, em anexo, existe uma churrascaria e uma lancheria, ambas do mesmo grupo. A equipe que trabalha com alimentos e bebidas é bem ampla e uma empresa apóia a outra. Por conta disso, o hotel consegue oferecer inclusive o serviço de *room service* até as 23 horas. Muitas das preparações do café são desenvolvidas lá, inclusive bolos, tortas e pães.

O estabelecimento conta com os seguintes cargos: gerência geral, encarregado de lavanderia, encarregado de recepção, encarregado de serviços e encarregado de alimentos & bebidas, além de assistente administrativo, mensageiro, recepcionista e camareiras. O local possui caldeira e gerador de luz, não enfrentando maiores problemas com fornecedores de energia elétrica e água.

Preocupados com a inclusão, o hotel possui quartos e banheiros adaptados para portadores de necessidades especiais. E a estrutura do hotel também é adaptada, com

corredores amplos, salas de estar, café, reuniões e eventos também amplas. Os demais quartos possuem diversas configurações: solteiro, casal, solteiro + casal, triplo, em sua maioria ambientados com móveis de empresas locais<sup>4</sup>. Além do quarto adaptado, existem quartos especiais, como o feminino, equipado com secador de cabelos, balança e decoração voltada para esse público, além de *amménities* especiais.

A estrutura do hotel é adequada e bem equipada. Na área de café o espaço é amplo, com mobiliários bem distribuídos. Anexo existe uma cozinha. No primeiro andar localiza-se a recepção, sala de espera para *check-in* e *check-out*, sala de televisão, *business center*, sala de eventos, sala de reuniões, além de escritório. Não possui piscina, mas conta com *playground* para crianças. A taxa anual de ocupação do hotel fica em torno de 52% e o custo médio da diária anual gira em torno de R\$ 80,00 (oitenta reais).

Enquanto o hotel A não faz parte de uma rede de hotéis, o B buscou se agregar a uma delas, pois percebeu que dá maior visibilidade ao estabelecimento e permite compras conjuntas, que geram negociações no preço, além da divulgação, que é bem maior.

Ambos os hotéis possuem como principal público os turistas de negócios, ou público corporativo. Por isso, tanto o Hotel A como o B possuem salas para realização de eventos e facilidades ao hóspede, como internet nos quartos, televisão à cabo, salas de reuniões e outros.

O Hotel A ainda não possuía programa de qualidade. O Hotel B já possui seu programa implantado há bastante tempo. Ambos possuem programas de fidelidade como forma de manutenção dos clientes.

Em consequência das regiões onde estão localizados, o Hotel A tem mais facilidade em encontrar mão-de-obra qualificada, até em decorrência da presença de universidades próximas. Para o Hotel B já é mais trabalhoso. A gerência diz que um dos maiores problemas é conseguir profissionais que queiram trabalhar nos horários diferenciados da hotelaria, como finais de semana e feriados, por exemplo.

Percebeu-se um clima positivo de trabalho em ambos os estabelecimentos. Credita-se isso às dinâmicas e jovens formas de gerenciamento, que contribuem para o bom relacionamento dos funcionários. O Hotel A ainda não está informatizado enquanto o B, mesmo um pouco distante dos centros tecnológicos, já se informatizou, inclusive usando desbravador há bastante tempo.

Localizado em uma cidade de médio porte, o Hotel A faz suas compras nessa mesma cidade, tanto em atacadistas quanto em varejistas, quando é necessário. Já o hotel B se localiza em cidade pequena e por isso possui seu catálogo de fornecedores, sendo a maioria de fora, que entregam as aquisições para a semana ou mês. As compras nesse estabelecimento são planejadas e são necessários, no mínimo três orçamentos para fazer um comparativo de preços e qualidade dos produtos. Alguns produtos também são adquiridos em conjunto com a rede da qual faz parte. O Hotel A terceiriza o serviço de

---

<sup>4</sup> A cidade de Santiago possui o setor moveleiro bastante fortalecido, contando com inúmeras indústrias.

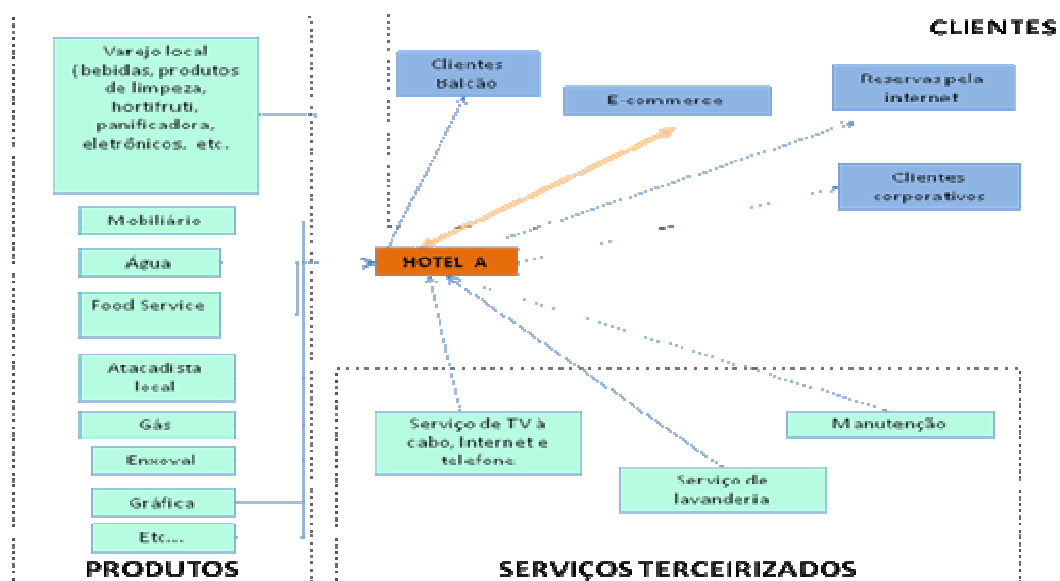
lavanderia. Para o Hotel B é mais vantajoso ter um serviço próprio, já que na cidade só existe uma empresa do ramo e ficaria difícil a negociação de preços.

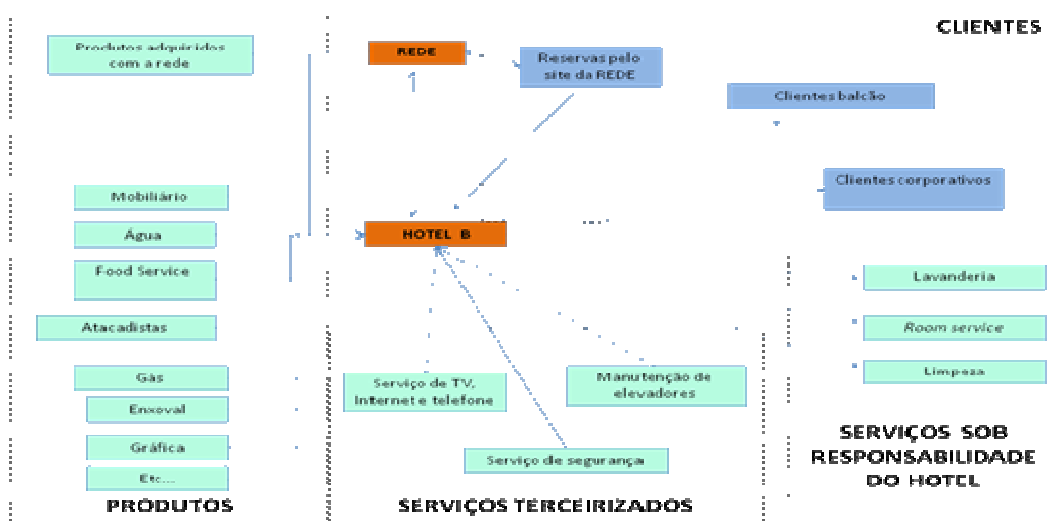
Ambas empresas realizam reuniões com sócios/gestores e funcionários periodicamente e essas são importantes para o bom andamento dos trabalhos. Com relação a sustentabilidade e inclusão, o Hotel B está mais desenvolvido. Possui um programa de sustentabilidade, com reciclagem, encaminhamento de materiais, campanhas diversas envolvendo os funcionários e suas famílias. Também possui quartos, banheiros e demais dependências adaptadas para portadores de deficiência física. No hotel A esses temas estão começando a serem trabalhados, inicialmente apenas com a separação de lixo. O hotel A só possui um banheiro com pequenas adaptações.

O Hotel A ainda não investe em pós venda. Já o B acha muito importante essa modalidade para que o hóspede voltem sempre e faz contatos através de telefonemas ou cartas. Por não possuir restaurante ou lancheria próximo, o Hotel A só consegue fornecer o café da manhã. Já o Hotel B conta com restaurante e lancheria em anexo, podendo com isso, atender pedidos dos clientes nos quartos (*room service*) até às 23h, um fator positivo frente ao público corporativo.

Perceberam-se algumas semelhanças na estrutura física dos hotéis e também nas rotinas de trabalho e cargos. Mesmo estando localizados em regiões distintas, possuem tamanho semelhante e valor anual da diária igual, embora a taxa de ocupação do Hotel A seja maior em decorrência da cidade onde se localiza e região centralizada o que é muito positivo. Já o B é distante, ficando em uma estrada, junto à entrada da cidade. Para representar a cadeia de suprimentos dos hotéis, que é bastante parecida, fez-se um gráfico de cada um (Figuras 2), somente com os itens principais que foram demonstrados ao pesquisador nas visitas.

**Fig. 2: Cadeia de suprimentos dos Hotéis A e B.**





Fonte: elaborado pelos autores com base na coleta de dados.

## Considerações finais

Fazer uma análise da cadeia de suprimentos de hotéis em regiões tão diferentes, mas com características bem semelhantes foi bastante positivo, pois permitiu ao pesquisador entender como se dá a familiarização da gerência dos estabelecimentos com os processos logísticos.

Percebeu-se que cada hotel investe em uma maneira única de fazer suas aquisições e se relacionar com seus fornecedores, clientes e funcionários. Mas ambos os estabelecimentos primam por criar uma imagem positiva frente ao cliente, buscando com que o mesmo sinta-se bem e retorne ao hotel mais vezes. Para os estabelecimentos, tanto a logística como o gerenciamento da cadeia de suprimentos são realizados de maneira informal, mas com qualidade.

Por estar localizado em uma cidade de pequeno porte, percebeu-se uma organização um pouco maior por parte do Hotel B no que se refere às compras. Esse hotel mostrou-se preocupado em negociar preços para baixar custos e mesmo assim oferecer um serviço de qualidade ao cliente, realizando compras programadas, com fornecedores cadastrados.

Percebeu-se que os estabelecimentos possuem gerências jovens e muito dinâmicas, que estão contribuindo para o sucesso das empresas. Gerências essas que precisam estar em constante qualificação e buscando a integração com o mercado onde estão inseridas. Ambas mostraram envolvimento de seu estabelecimento com as atividades em prol do turismo em suas regiões. Como estudos futuros, pretende-se analisar um maior número de hotéis e comparar a cadeia de suprimentos e seu funcionamento para hotéis localizados em uma mesma cidade.

Para se tornar competitivos, os hotéis necessitam organizar formalmente sua cadeia de suprimentos, realizando pesquisas por fornecedores, parcerias com outras empresas e

pessoas, conseguindo assim, oferecer um serviço de qualidade, no momento certo, no lugar certo ao menos custo possível, missão da logística.

## Referências Bibliográficas

Ballou, R. H. (2006). *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial*. Trad. Raul Rubenich. Porto Alegre: Brookman.

Ballou, R. H. (2010). *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo-SP: Atlas.

Baptistella, A. C. (2004). *Marketing de Relacionamento: variáveis que determinam a fidelidade de clientes em empreendimentos hoteleiros*. Trabalho de conclusão de curso de especialização em Gestão de Marketing do Turismo. Universidade de Brasília.

Barbosa, F. S., & Cancellier, E. L. P. de L. (2011, janeiro/junho). *Análise dos canais de distribuição em hotel de pequeno porte em Balneário Camboriú (SC)*. *Estratégia & Negócios*. Florianópolis: UNISUL, v.4, n.1, pp. 3-18.

Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (2011). *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos*. Trad. Equipe do centro de estudos em logística e Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo, Atlas.

Cândido, Í., & Viera, E. V. (2002). *Recepção hoteleira*. Caxias do Sul: EDUCS.

Castelli, G. (2003). *Administração Hoteleira*. (9a ed.). Caxias do Sul: EDUCS.

Christopher, M. (1997). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento*. São Paulo: Pioneira.

Cooper, C., Fletcher, J., Wanhill, S., Gilbert, D., & Shepherd, R. (2001). *Turismo: princípios e prática*. Trad. Roberto Cataldo Costa. (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). *Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities*. *The International Journal of Logistics Management*, vol.9, nº2, p. 19.

Machado, A. M. (2005). *Logística y Turismo*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Molina, S., & Rodriguez, S. (2001). *Planejamento integral do turismo: um enfoque para a América Latina*. Trad. Carlos Valero. Bauru: EDUSC.

O'Connor, P., & Frew, J. A. (2011, janeiro/junho). *The Future of Hotel Electronic Distribution: expert and industry perspectives*. In: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, p. 35-43, 2002 *apud* Barbosa, F. S.; Cancellier, E. L. P. de L. *Análise dos canais de distribuição em hotel de pequeno porte em Balneário Camboriú (SC)*. *Estratégia & Negócios*. Florianópolis: UNISUL, v.4, n.1, pp. 3-18.

Petrocchi, M. (2007). *Hotelaria: planejamento e gestão*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Petrocchi, M. (2009). *Turismo: planejamento e gestão*. (2a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico*. (23a ed.). (ed. rev.). São Paulo: Cortez.

Song, H. (2012). *Tourism Supply Chain Management*. New York: Routledge – Advances in Tourism.

Tomelin, C. A. (2011). *Gestão da cadeia de suprimentos e serviços no subsistema de agenciamento de viagens e turismo em Santa Catarina*. Tese de doutorado, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, SC, Brasil.