

## O Processo Logístico na Hotelaria: Um Estudo Comparativo entre Dois Hotéis Localizados na Região Sul do Brasil

JÉSSICA VIEIRA DE SOUZA MEIRA<sup>1</sup>  
SARA JOANA GADOTTI DOS ANJOS<sup>2</sup>

**Resumo:** Com a globalização da economia e a abertura dos mercados, houve um aumento expressivo na concorrência, fazendo com que os hotéis busquem cada vez mais por preços competitivos e ao mesmo tempo, lucratividade. Desta forma, a logística surge como ferramenta para viabilizar os processos hoteleiros, com a finalidade de otimizá-los. O objetivo do presente artigo é realizar um estudo comparativo do processo logístico de dois hotéis de negócios, localizados na Região Sul do Brasil, bem como mapear suas cadeias de valor, utilizando o modelo proposto por Porter (1999) e analisar a aplicabilidade do fluxo informacional proposto por Beal (2004). A abordagem qualitativa foi escolhida para a viabilização do presente estudo, através da realização de entrevista com roteiro semiestruturado, com os colaboradores responsáveis pelos hotéis em questão. Os resultados obtidos mostram que os processos logísticos e os fluxos informacionais adotados pelos hotéis objetos de estudo são muito semelhantes entre si, diferenciando-se em pequenos detalhes que tornam um hotel um pouco mais detalhista em seus procedimentos do que o outro.

**Palavras-Chave:** Processos Logísticos, Cadeia de Valor, Fluxo Informacional, Hotel.

### 1. INTRODUÇÃO

O turismo é caracterizado pelo movimento de pessoas, é um fenômeno que envolve, antes de qualquer coisa, gente. Permite ao indivíduo um distanciamento de seu cotidiano, tornando-se cada vez mais uma necessidade para o bem-estar humano. Na atualidade, o turismo está inserido entre os cinco principais itens geradores de receitas na economia mundial. Este desempenho está intimamente relacionado ao comportamento da renda e sua distribuição, bem como a disponibilidade do tempo livre e outras facilidades propiciadas pelos processos tecnológicos. Em países desenvolvidos ele serve como forte indicador de progresso e quantifica os efeitos produzidos pela presença dos visitantes, através benefícios contábeis. (Schlüter, 2003).

Dentro do turismo, um segmento passou a ganhar visibilidade e luz própria ao longo dos anos, sendo responsável pelo desdobramento de vários estudos: a indústria hoteleira (Camargo, 2002). Atualmente ela é considerada a maior geradora de emprego e renda dentro do setor turístico. Nos últimos anos, com a globalização da economia, houve um enorme crescimento na

---

<sup>1</sup> Mestranda em Turismo e Hotelaria pela Univali – Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, SC - Brasil. Graduada em Turismo e Hotelaria pela Univali – Universidade do Vale do Itajaí. E-mail: jessica.meira@univali.br

<sup>2</sup> Professora e Pesquisadora do Programa de Mestrado em Turismo e Hotelaria da Univali – Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, SC - Brasil. E-mail: sara@univali.br

concorrência do setor hoteleiro. Por isso, os hotéis tiveram que buscar alternativas de se manter no mercado, tornando as tarifas mais atraentes e ao mesmo tempo, mantendo a lucratividade (Proserpio, 2007). É neste momento que a logística aparece, como uma opção de otimização dos processos, a fim de cortar gastos desnecessários, tornando o hotel mais competitivo.

Ballou (2009) define a logística como sendo o processo que fornece o melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes, através do planejamento, organização e controle das atividades de movimentação e armazenagem, as quais facilitam o fluxo de produtos. No setor hoteleiro, a utilização adequada da logística serve como um diferencial competitivo, um esforço integrado entre os diversos setores, capaz de criar valor ao cliente, através do menor custo possível (Bowersox, Closs & Cooper, 2006).

Este artigo tem como objetivo realizar um estudo comparativo do processo logístico de dois hotéis de negócios, localizados na Região Sul do Brasil, sendo um deles em Joinville, Santa Catarina e o outro em Curitiba, Paraná, bem como mapear suas cadeias de valor, utilizando o modelo proposto por Porter (1999) e analisar a aplicabilidade do fluxo informacional de Beal (2004). O estudo da cadeia de valor de Porter (1999) e do fluxo informacional de Beal (2004) já foi realizado em outros setores, como no de eventos (Anjos & Stock, 2009) e no de restauração (Maske, Silva & Anjos, 2010). Contudo, a presente pesquisa visa além de mapear a cadeia de valor e o fluxo informacional dos hotéis, também realizar um estudo comparativo entre os mesmos.

Os hotéis objetos de estudo pertencem a duas redes hoteleiras conhecidas nacionalmente e ambos são voltados ao turismo de negócios. Por solicitação da gerência de um deles, os nomes das redes e dos hotéis não serão divulgados, uma vez que durante o processo de entrevista foram fornecidas informações sigilosas a respeito do posicionamento estratégico dos mesmos.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A logística é uma atividade de origem militar, que surgiu a partir do momento em que os exércitos necessitaram percorrer grandes distâncias para conquistar terras e riquezas, sendo obrigados a permanecer longe de sua terra natal por um longo período de tempo e por isso precisavam manter estoques de alimentos e armamentos (Gomes & Ribeiro, 2004; Machline, 2011; Moura, 1998). No Brasil, a utilização da logística teve início nos anos 50, porém foi na

década de 90 que ela passou a ser considerada uma ferramenta capaz de fornecer vantagem competitiva aos seus usuários (Machline, 2011; Reis, 2007).

A gestão integrada dos processos logísticos exerce influência na competitividade empresarial, através da criação de valor e redução de custos operacionais, uma vez que focaliza os seus recursos e competências na coordenação das funções logísticas com outros setores, como finanças, marketing, engenharia, planejamento, operacional, comercial, administrativo, evitando assim, transtornos à saúde financeira da organização (Bronzo, 2004; Eger Filho, 2011; Reis, 2007).

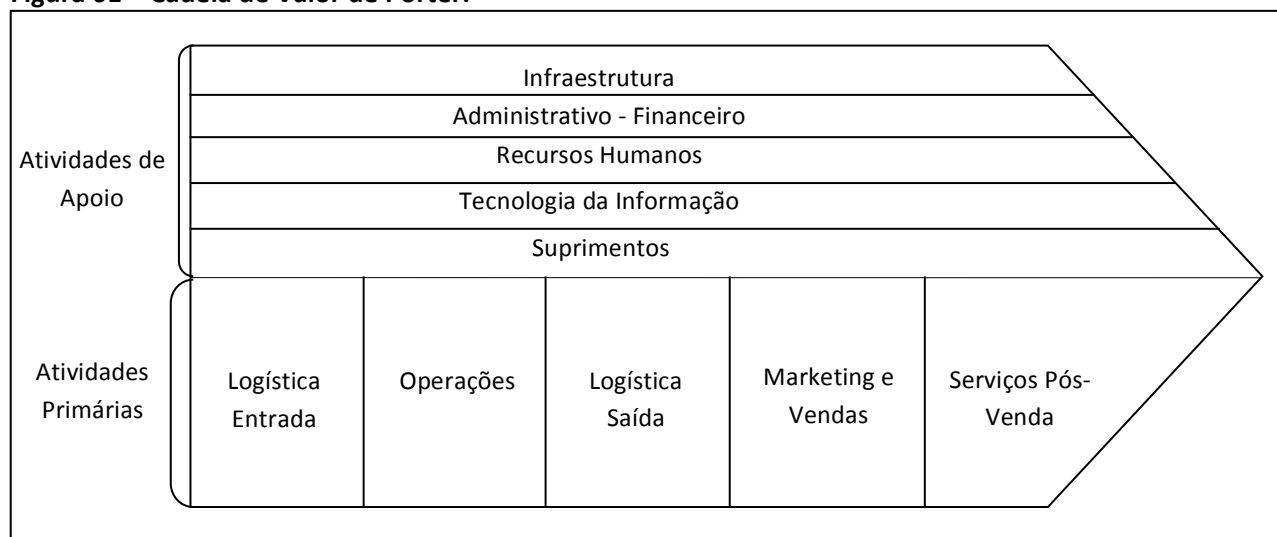
Segundo Christopher (2007) o processo logístico possui quatro elementos determinantes – qualidade, serviço, custo e tempo – os quais devem fazer parte de um programa de aperfeiçoamento, inovação e investimento constante, com o objetivo de assegurar vantagem competitiva perante a concorrência. Com a revolução ocasionada no ramo dos negócios e os avanços tecnológicos ocorridos nas atividades exercidas por todos os setores dentro da organização, a logística surge como um fator de grande influência em toda a cadeia estrutural, na formação de preço, seleção de operações, relações de parcerias, formação de estratégias de negócios, relacionamentos com os fornecedores, além de outras atividades rentáveis para a empresa como um todo, que a tornam mais competitiva no mercado (Eger Filho, 2011).

A maioria dos estudos recentes sobre logística apresenta o processo do ponto de vista de fluxo de bens físicos, porém, é possível utilizá-la também na distribuição de serviços, como no caso da hotelaria (Cury, 2004). Neste contexto, o autor identifica duas áreas de atuação, uma correspondente ao fluxo de materiais, onde se encontram os bens físicos. A outra área diz respeito à atuação do canal de distribuição, onde se encontram os serviços. Ambas são fundamentais para a obtenção de vantagem competitiva para os hotéis, os quais estão cada vez mais em busca de excelência operacional, perante o crescimento acelerado da concorrência.

Para assegurar a vantagem competitiva perante os concorrentes, faz-se necessário a utilização da tecnologia de informação, que possibilita realizar a troca de dados e informações com maior rapidez e agilidade. Segundo O'Connor (2001) a informação deve chegar de maneira rápida e precisa até o cliente, intermediário, fornecedor, colaborador e demais agentes envolvidos no processo de entrega dos produtos e serviços ao consumidor final. Para Porter (1999) a tecnologia da informação deve ser utilizada de forma a aproveitar as informações da empresa da melhor maneira possível, criando valor aos compradores.

O conceito de “cadeia de valor” destaca o papel da tecnologia da informação na criação de vantagem competitiva, a qual identifica as várias atividades que a empresa desempenha para executar seu negócio, também conhecidas como atividades de valor. A cadeia de valor de Porter (1999) descrita na Figura 01 divide as atividades desempenhadas pela organização em primárias – criação física, comercialização e entrega do produto, suporte e serviços pós-venda – e de apoio, onde se encontram os insumos e infraestrutura que possibilitam a efetivação das atividades primárias, sendo que a tecnologia da informação se faz presente em todas as atividades realizadas na cadeia de valor.

**Figura 01 – Cadeia de Valor de Porter.**



Fonte: Porter (1999, p. 35)

O valor pode ser agregado através de benefícios intrínsecos, ou seja, físicos, inerentes ao produto, ou benefícios intangíveis, onde pode ser destacada a prestação de serviços. Os benefícios intrínsecos são cada vez menos diferenciadores, uma vez que os produtos ofertados no mercado são cada vez mais semelhantes. Já os benefícios intangíveis são os grandes responsáveis pela diferenciação e obtenção de vantagem competitiva, devido principalmente ao caráter emocional que determinada empresa ou marca causa em seus clientes. Os produtos dependem dos serviços para ter uma boa colocação no mercado e manter um alto nível de relacionamento entre empresa e cliente (Carvalho, 2009; Meira, 2011; Reis, 2007;).

Segundo Christopher (2007) a vantagem competitiva resulta da maneira como a empresa organiza e exerce as suas atividades dentro da cadeia de valor. A empresa deve desempenhar suas

tarefas com maior eficiência do que a concorrência, ou de modo exclusivo, que crie valor através de um produto e/ou serviço diferenciado. No modelo de Porter (1999) o sucesso de um empreendimento também se dá pela manutenção da vantagem competitiva já conquistada. Essa manutenção está baseada no aprimoramento constante, procurando manter as vantagens já alcançadas, superando as barreiras existentes em relação às mudanças. De acordo com o mesmo autor, o processo da cadeia de valor é ideal para identificar pontos fortes e fracos da organização e adequá-los às oportunidades e ameaças apresentadas no ambiente externo.

### **3. METODOLOGIA**

Esta pesquisa busca identificar e comparar o sistema logístico de dois hotéis voltados ao público de negócios, localizados na Região Sul do país, nas cidades de Joinville, Santa Catarina e Curitiba, Paraná. Para alcançar este objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, através da coleta de dados primários por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado, adaptado de Stock (2009), realizadas junto aos colaboradores responsáveis pela gerência dos empreendimentos em questão. A escolha dos entrevistados se deu através do conhecimento que os mesmos possuíam a respeito dos empreendimentos.

A pesquisa foi desenvolvida em quatro etapas. A primeira foi o levantamento de informações bibliográficas sobre o assunto, em base de dados nacionais e internacionais. A segunda etapa foi a aplicação das entrevistas junto aos colaboradores dos hotéis. A terceira etapa foi a análise das informações obtidas nas entrevistas com relação aos processos logísticos dos hotéis. Nesta etapa, foi realizado um estudo comparativo entre os dois hotéis, tendo como base o modelo da cadeia de valor de Porter (1999) e o modelo do fluxo informacional de Beal (2004). A quarta e última etapa refere-se à análise dos resultados obtidos com o presente estudo.

### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

#### **4.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DOS OBJETOS DE ESTUDO**

Os hotéis objetos de estudo estão localizados no Sul do Brasil, em duas cidades de grande importância econômica para a região. Um deles está localizado em Joinville, considerada a maior e mais populosa cidade de Santa Catarina e o terceiro maior polo econômico da Região Sul do Brasil (SANTUR, 2011). O outro está localizado na cidade de Curitiba, capital do Paraná, considerada a

maior cidade e o maior polo econômico do Sul do Brasil, a qual foi eleita várias vezes como a “melhor cidade brasileira para negócios” (EMBRATUR, 2011).

Os dois hotéis objetos de estudo são voltados ao público de negócios, tendo em vista que é considerado o maior atrativo turístico de ambas as cidades. Os hotéis possuem a mesma categoria de acordo com a classificação do Guia Quatro Rodas (2010), sendo considerados confortáveis, porém, as redes classificam seus hotéis como sendo de padrão superior. Ambos possuem menos de dez anos e completa infraestrutura voltada para o seu público-alvo.

#### **4.2. ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR – HOTEL DE JOINVILLE**

O hotel situado em Joinville possui infraestrutura voltada ao turismo de negócios, com salas de eventos e *business center* providos dos mais modernos equipamentos. Está localizado na região central da cidade, possuindo estacionamento próprio e apartamentos com *wireless*. O hotel ainda não possui um sistema de gerenciamento da qualidade formalizado. Contudo, possui um protótipo o qual ainda não foi totalmente finalizado. Existe uma empresa de consultoria externa terceirizada que costuma fazer auditorias anuais no hotel, em busca de melhorar os procedimentos internos. Pelo fato de pertencer a uma rede, existem algumas barreiras burocráticas enfrentadas pelo hotel em estudo. Outra dificuldade encontrada é com relação à mão-de-obra, pois afirmam que é difícil encontrar pessoal qualificado.

As equipes de trabalho são definidas pelos líderes de cada setor, juntamente com o auxílio do corporativo, que está situado em São Paulo. Os procedimentos realizados no hotel são definidos e descritos pelos líderes de cada setor e encaminhados ao administrativo, que se responsabiliza pela sua formalização. O setor reporta-se diretamente ao corporativo. A contabilidade do hotel é realizada por uma empresa terceirizada, a qual mantém contato direto com o setor administrativo-financeiro. A maior dificuldade enfrentada pelo setor é depender exclusivamente do corporativo para realizar qualquer modificação nos seus procedimentos.

O processo de contratação de funcionários antigamente era muito longo, com várias etapas de entrevistas, o que despendia muito tempo do funcionário de recursos humanos. Atualmente foram eliminadas algumas etapas, sendo que o primeiro passo é verificar a possibilidade de ser realizado o recrutamento internamente no hotel e depois na rede, através da utilização da *intranet*. Caso não tenha nenhum funcionário disponível para o cargo, é realizada a

busca no banco de talentos. Em último caso é entrado em contato com a empresa terceirizada que realiza a contabilidade do hotel e a mesma disponibiliza alguns candidatos.

Após a análise dos currículos, são selecionados os candidatos que mais combinam com o perfil do cargo disponível. Estes são chamados para a realização de uma entrevista, preenchimento de uma ficha e produção de uma redação. Após esta etapa, são selecionados alguns candidatos para a realização de testes psicomotores e da entrevista final com um membro do corporativo, o qual determina o candidato que está mais apto para determinado cargo. A única dificuldade encontrada neste processo é com relação à aprovação, que deve ser realizada por um membro do corporativo. Após a seleção do candidato, o mesmo passa por uma semana de treinamento intensivo, normalmente em outro hotel da rede. Neste momento são apresentadas as normas adotadas pelo hotel e entregue o manual do colaborador. Existe um investimento muito grande no treinamento dos funcionários, os quais acontecem mensalmente.

A rede possui um sistema integrado, centralizado no corporativo, que disponibiliza informações de todos os hotéis – taxas de ocupação, disponibilidades, bloqueios em apartamentos e em salas de eventos, informações sobre hóspedes, relatórios diários, mensais e anuais, informações internas, entre outros - em tempo real. As atualizações são feitas quando existe a necessidade de gerar relatórios. Uma empresa terceirizada presta suporte técnico. Este sistema é disponibilizado para todos os setores do hotel, porém não são todos os funcionários que têm acesso ao sistema. Fica a cargo do líder de cada setor decidir quem poderá acessá-lo. Os setores também se comunicam através da *intranet*, a qual todos os colaboradores, sem exceção, têm fácil acesso. Existem alguns procedimentos que ainda são realizados manualmente, principalmente no setor de governança e alimentos e bebidas, tendo em vista a dificuldade de informatização. As atualizações no *website* do hotel são realizadas pela central, localizada em São Paulo.

O setor de compras é centralizado no corporativo, o qual efetua compras conjuntas para todos os hotéis da rede. O hotel de Joinville possui um comprador/almojarife que é o responsável pelo recebimento, armazenamento e distribuição dos produtos e materiais utilizados pelo hotel. Ele é responsável também por efetuar pequenas compras e/ou compras de última hora.

A programação de hospedagem e realização de eventos é realizada através das reservas e bloqueios efetuados. Com estas informações, os colaboradores do hotel podem programar as suas atividades diárias. As operações realizadas são as mais diversificadas e variam de acordo com a

ocupação do hotel. Pode-se citar como procedimentos básicos, que são realizados todos os dias: *check in*, *check out*, arrumação de unidades habitacionais, limpeza do hotel, programação e realização de eventos, preparo do café-da-manhã, almoço e jantar, programação de atividades de lazer, organização e funcionamento do *business center*, pedido, recebimento, armazenamento de material, procedimentos de segurança, entre outros.

As reservas podem ser efetuadas das mais variadas formas, sendo totalmente descentralizadas, embora a rede possua uma central de reservas em São Paulo. Cerca de 60% das reservas são realizadas diretamente, ou seja, via *website*, central de reservas, telefone ou pessoalmente, sendo que aproximadamente 40% das reservas são efetuadas através de agências, operadoras ou via o sistema integrado da rede.

O corporativo é o responsável por determinar as formas de divulgação, ou seja, embora o hotel possua um setor de vendas, ele deve se reportar diretamente ao corporativo, o qual determina e define todas as suas ações. A rede tenta diversificar ao máximo as formas de divulgação do hotel, tentando abranger todas as mídias e atingir seu público-alvo de todas as maneiras, tais como: televisão, rádio, *flyer*, *A4*, *banners*, redes sociais, *buttons*, jantares promocionais, *e-mail marketing*, feiras, revistas, táxis, *outdoors*, entre outros.

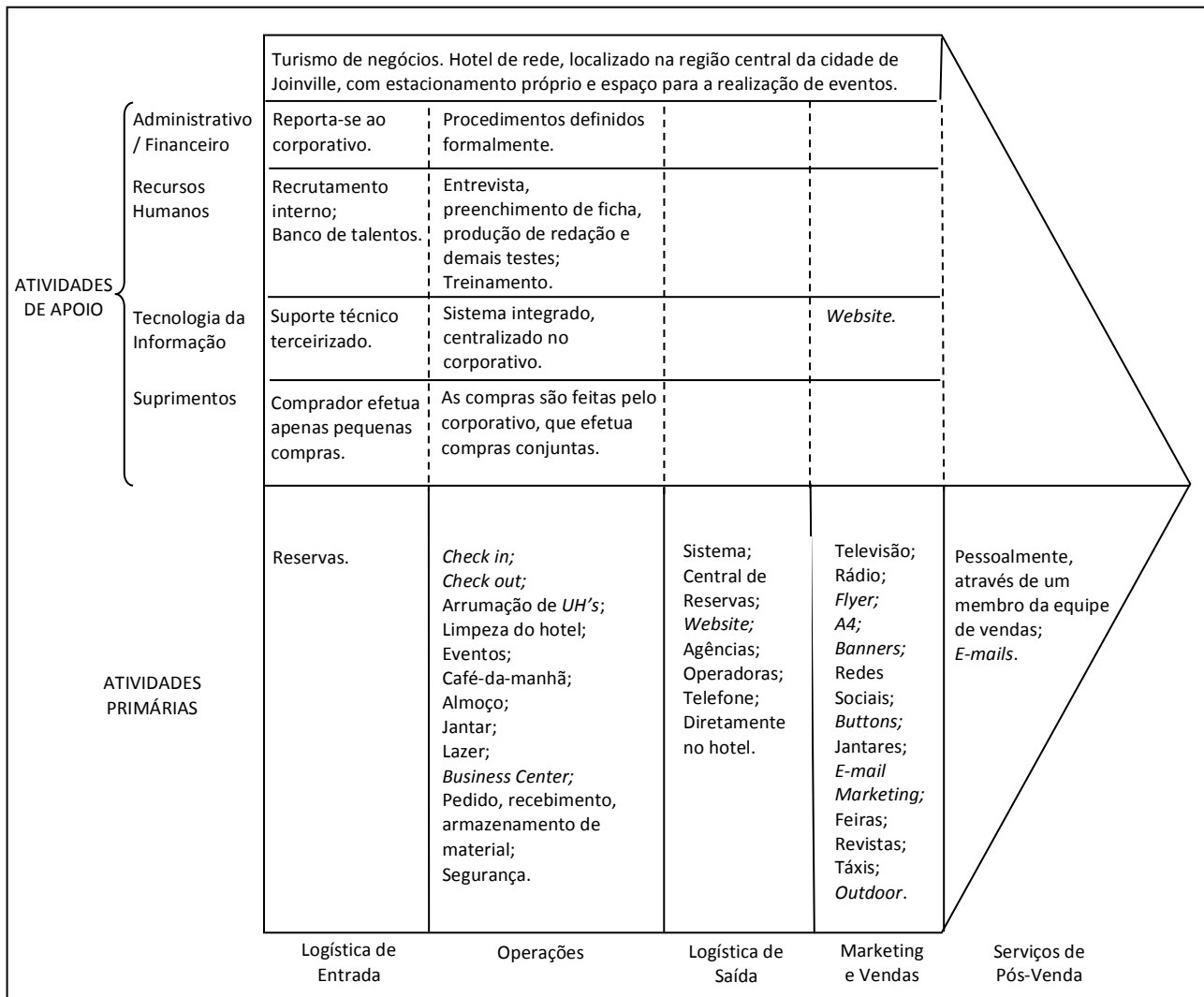
As atividades de pós-venda são realizadas pessoalmente por um membro da equipe de vendas, que normalmente se desloca até as grandes agências e operadoras de viagens. Com relação aos hóspedes que efetuam suas reservas diretamente no hotel, são enviados *e-mails* de agradecimentos e promocionais.

Com relação à rede de valor, conforme descrito acima, o corporativo é quem determina os fornecedores do hotel, de acordo com a confiabilidade, o preço e a qualidade de seus produtos e serviços. A rede busca formar uma relação de parceria com os seus fornecedores, com o objetivo de criar uma rede de relacionamento duradoura. A comunicação de todos os hotéis da rede com os seus fornecedores é realizada via *intranet*.

O hotel terceiriza alguns serviços, como segurança, estacionamento, tecnologia da informação, contabilidade, lavanderia e lazer. Contudo, os funcionários destes setores também realizam treinamentos mensais constantes, para garantir o padrão de qualidade oferecido pela rede. Na Figura 02 é possível visualizar todos os componentes da cadeia de valor do hotel de Joinville descritos acima, separados em atividades de apoio e atividades primárias.



**Figura 02: Cadeia de Valor do Hotel de Joinville, Santa Catarina.**



Fonte: Adaptado de Maske, Silva e Anjos (2010).

### 4.3. ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR – HOTEL DE CURITIBA

O hotel localizado em Curitiba possui infraestrutura voltada ao turismo de negócios, com salas de reuniões e *business center*. Está localizado em área residencial, à dez minutos do centro da cidade, possuindo estacionamento próprio e apartamentos equipados com *wireless*. O hotel não possui um sistema de gerenciamento da qualidade formalizado, porém executa alguns programas de avaliação da qualidade definidos pela rede. Existem algumas barreiras burocráticas enfrentadas pelo hotel, tendo em vista que a rede tem sede em São Paulo. Outra dificuldade encontrada diz respeito à quantidade de apartamentos ofertados, que é pequena, em comparação com outros hotéis da região, o que impossibilita o aumento da lucratividade.

As equipes de trabalho são definidas de acordo com a necessidade de cada setor, sendo que todos os procedimentos realizados no hotel são devidamente formalizados. A contabilidade do hotel é realizada por uma empresa terceirizada, a qual mantém contato direto com o setor administrativo-financeiro, que por sua vez, reportam-se diretamente à sede da rede em São Paulo.

O processo de contratação de funcionários é realizado através da análise de currículos e entrevistas. A maior dificuldade enfrentada pelo hotel é de encontrar colaboradores dispostos a trabalhar nos finais de semana e feriados. Após a contratação do funcionário, o mesmo passa por um processo de treinamento, aonde será apresentado o manual de normas e procedimentos.

A rede possui um sistema integrado, centralizado em sua sede em São Paulo, que disponibiliza informações de todos os hotéis em tempo real. Uma empresa terceirizada presta suporte técnico no caso de problemas. Este sistema é utilizado por todos os setores do hotel, sem exceção. É disponibilizada também para todos os colaboradores do hotel a *intranet*, que é outra opção de comunicação interna oferecida pela rede. O setor de tecnologia da informação é de responsabilidade do *revenue management*, ou seja, do gerente de receitas.

O procedimento de compras é realizado de forma compartilhada por todos os hotéis da rede, ou seja, ela possui um portal eletrônico, onde se encontram as empresas que possuem acordos firmados com a sua sede. Para adquirir um produto ou serviço, cada setor deve entrar em contato com o gerente geral, para que o mesmo aprove e confirme a compra.

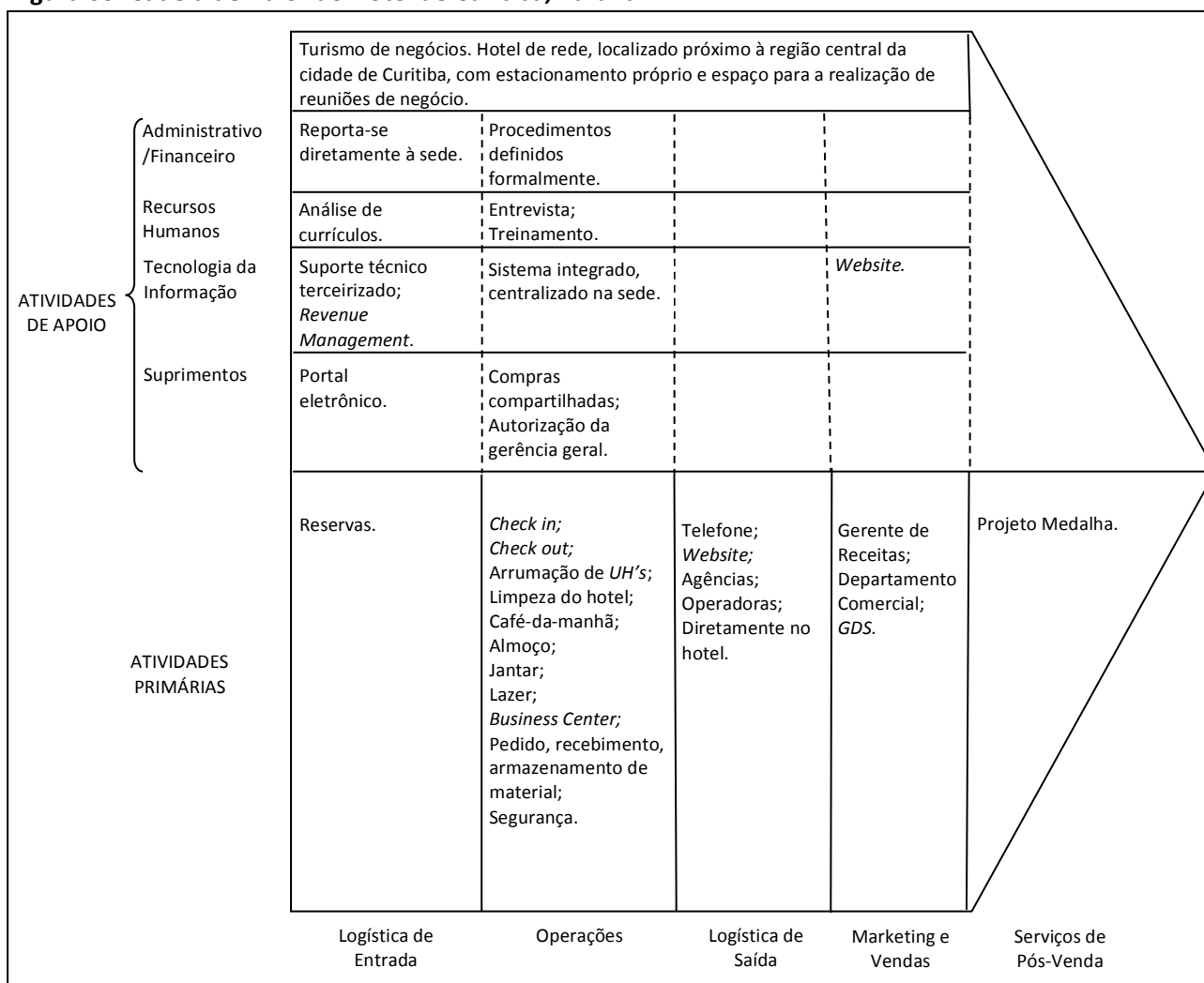
A programação de hospedagem é realizada através das reservas e bloqueios efetuados. Em posse destas informações, os colaboradores do hotel podem programar as suas atividades diárias, tais como *check in*, *check out*, arrumação de unidades habitacionais, limpeza do hotel, preparo do café-da-manhã, almoço e jantar, organização do *business center*, pedido, recebimento, armazenamento de material, procedimentos de segurança, entre outros. As reservas podem ser efetuadas através do telefone, *website*, agências, operadoras e diretamente no hotel, sendo que mais de 60% são realizadas de maneira direta. As reservas de grupos são aprovadas pelo gerente de receitas, as individuais são efetuadas diretamente com o setor de reservas.

O hotel é divulgado através da atuação do gerente de receitas, departamento comercial e via *GDS - Global Distribution System* - ou seja, um sistema que interliga o hotel às agências de viagens e operadoras turísticas. As atividades de pós-venda são realizadas com o objetivo de fidelizar os clientes. Dentre as diversas atividades desempenhadas pelo hotel, destaca-se o

“Projeto Medalha”, ou seja, um espaço aberto ao hóspede, no *website* da rede, onde o mesmo pode passar o *feedback* de sua experiência no hotel para os gestores do mesmo.

Com relação à rede de valor, a sede é quem determina os fornecedores e disponibiliza suas informações para todos os hotéis pertencentes à rede no portal eletrônico. A comunicação do hotel com seus fornecedores é realizada *online*, via portal, sendo em sua maioria agências e operadoras turísticas de grande porte nacionais e internacionais. O hotel terceiriza alguns serviços, como estacionamento, suporte técnico para a área de informática, contabilidade, lavanderia e minibar, com o objetivo de evitar transtornos e gastos desnecessários com estes setores. Na Figura 03 é possível visualizar todos os componentes da cadeia de valor do hotel de Curitiba descritos acima, separados em atividades de apoio e atividades primárias.

**Figura 03: Cadeia de Valor do Hotel de Curitiba, Paraná.**



Fonte: Adaptado de Maske, Silva e Anjos (2010).

#### **4.4. CADEIA DE VALOR: HOTEL DE JOINVILLE X HOTEL DE CURITIBA**

Ao realizar a comparação entre os hotéis, pode-se verificar que ambos são voltados ao turismo de negócios e possuem infraestrutura voltada ao seu público-alvo. O setor administrativo-financeiro é bastante similar, uma vez que ambos reportam-se ao corporativo/sede, localizados em São Paulo. Os procedimentos são formalizados e o setor contábil é terceirizado.

No que se refere ao setor de recursos humanos, o hotel de Joinville realiza um processo mais minucioso no recrutamento de novos funcionários. Contudo, ambos consideram importante a realização de treinamentos constantes. No setor de tecnologia da informação, ambos possuem sistemas centralizados na sede e suporte técnico terceirizado. Destaca-se a função do gerente de receitas no hotel de Curitiba. O hotel de Joinville possui um setor de compras/almoxarifado, responsável pelo recebimento, armazenamento e distribuição dos produtos e por efetuar compras pequenas e de última hora. O hotel de Curitiba não possui este setor, sendo que esta função fica a cargo da pessoa que efetuou a compra de determinado produto. Ambos possuem o setor de compras centralizado no corporativo, sendo que o hotel de Curitiba possui um portal de compras.

As atividades primárias desenvolvidas pelos hotéis são muito parecidas, diferenciando-se apenas pela ausência do setor de eventos no hotel de Curitiba. A divulgação e o setor de marketing e vendas do hotel de Joinville procuram diversificar mais as mídias do que o hotel de Curitiba, da mesma forma que o pós-venda também é realizado de uma forma mais ampla e abrangente. Os dois hotéis possuem um processo logístico muito semelhante. O que se pode perceber é que o hotel de Joinville é um pouco mais detalhista do que o hotel de Curitiba, fato este que pode ser justificado pelo método de gestão utilizado pelas respectivas redes.

#### **4.5. FLUXO INFORMACIONAL – HOTEL DE JOINVILLE**

A identificação da informação é feita pelos líderes de cada setor, os quais analisam para quem irão enviá-las e o que farão com elas, em termos de melhorar ou incluir novos produtos e serviços. A informação desempenha um papel fundamental para o bom funcionamento do hotel, uma vez que todos os setores devem estar atualizados quanto aos avisos recebidos via *intranet*.

As informações são obtidas na *internet*, *intranet*, jornais, revistas, parceiros, rede, *websites*, entre outros. Antes de repassá-las aos demais colaboradores, é de extrema importância que o líder verifique a sua confiabilidade. Quanto ao tratamento, o líder de cada setor é o

responsável por filtrar as informações que deverá repassar aos seus subordinados. Ele realiza a seleção das informações pertinentes e o descarte das que não são úteis para o seu setor.

A distribuição da informação é feita através da *intranet*, uma vez que é o mecanismo em que todos os funcionários possuem livre acesso. Elas são utilizadas com o objetivo de melhorar a comunicação interna entre os setores, auxiliar na tomada de decisões, realizar modificações em alguns procedimentos adotados pelo hotel e melhorar o atendimento ao hóspede. O armazenamento da informação depende do grau de importância da mesma, ou seja, quando ela é inserida nos sistema, o usuário tem várias opções para escolher, desde armazená-la por um mês até um ano. O descarte é realizado pelo líder de cada setor, que determina quais informações são pertinentes aos seus subordinados e quais são desnecessárias para o bom desempenho do setor.

#### **4.6 FLUXO INFORMACIONAL – HOTEL DE CURITIBA**

A identificação da informação é feita pelo gerente de receita, que analisa e repassa para os setores que ele considerar pertinente. A informação desempenha um papel muito importante para todos os hotéis da rede, sendo que ela é a base para a tomada de decisões com relação às tarifas praticadas por cada hotel.

As informações são obtidas, em sua maioria, pelo gerente de receitas, sendo que ele determina os canais que irá utilizar, define para quem irá enviá-las e principalmente a maneira que será enviada, sendo na maioria das vezes via *intranet*, *e-mails*, reuniões e *log book* da recepção. As informações recebidas pelos demais setores do hotel são enviadas da maneira que a chefia achar mais conveniente, pois não existe um procedimento formalizado para o seu repasse. Cada setor determina o que vai fazer e como irá utilizar as informações, sendo que as chefias normalmente realizam a filtragem e o descarte das que não são úteis para o bom desempenho de seu setor.

Para o envio das informações, as chefias costumam adotar o método do *e-mail* ou *intranet*, para que não haja o descarte de dados importantes, uma vez que o hotel também não possui um procedimento padrão. Todas as informações são arquivadas de acordo com procedimentos pré-estabelecidos pela rede, ou seja, nenhuma informação é totalmente descartada.

#### **4.7 FLUXO INFORMACIONAL: HOTEL DE JOINVILLE X HOTEL DE CURITIBA**

Com relação ao fluxo informacional, o hotel de Joinville possui um método mais rigoroso e procedimentos pré-estabelecidos, que servem para o bom funcionamento de todos os setores, fazendo com que a informação não seja perdida facilmente. Ele trabalha de maneira descentralizada, porém mais organizada do que o hotel de Curitiba, que centraliza as tarefas no gerente de receitas. Em ambos os hotéis a informação chega primeiro à liderança, para que a mesma decida o seu grau de importância para o setor. Contudo, o método de repasse das informações do hotel de Joinville é via *intranet*, no hotel de Curitiba não existe uma regra estabelecida, cada líder envia da maneira que achar melhor, sendo na maioria das vezes via *e-mail* ou *intranet*. No hotel de Joinville o líder de cada setor determina o momento do seu descarte, já no hotel de Curitiba não é permitido descartar totalmente uma informação.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa possibilitou realizar a análise dos processos logísticos e fluxos informacionais de dois hotéis localizados na Região Sul do Brasil, de mesma categoria e público-alvo. Através da realização de entrevistas foi possível aplicar o modelo da cadeia de valor de Porter (1999) e fazer a construção de suas figuras, o que facilita o entendimento de seus processos. Os hotéis possuem muitas características semelhantes, por este mesmo motivo, justifica-se a centralização dos processos adotados por eles e a existência de barreiras burocráticas no que diz respeito principalmente às mudanças de procedimentos.

Como fator limitante pode ser citado o roteiro de perguntas da entrevista, que é semiestruturado, por isso as respostas foram um pouco diferentes entre si, fazendo com que existam dificuldades para realizar as comparações. O gestor do hotel de Joinville foi um pouco mais detalhista em suas respostas. Fato que pode ser explicado por questões subjetivas inerentes aos respondentes. Sugere-se como pesquisas futuras a análise e comparação das cadeias logísticas e fluxos informacionais de um maior número de hotéis da mesma região, ou de regiões diferentes, porém de mesma categoria e público-alvo, para que sejam comparados com o presente projeto.

## **REFERÊNCIAS**

Anjos, S. J. G. & Stock, L. T. (2009). Logística integrada de eventos: el caso del festival de danza de Joinville (SC) - Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 18 (3), 302-317.

- Ballou, R. H. (2009). *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas.
- Beal, A. (2004). *Gestão estratégica da informação*. São Paulo: Atlas.
- Bowersox, D. J.; Closs, D. J. & Cooper, M. B. (2006). *Gestão logística de cadeias de suprimentos*. Porto Alegre: Bookmann.
- Bronzo, M. (2004). Relacionamentos colaborativos em redes de suprimentos. *Revista de Administração de Empresas*, 61-73.
- Camargo, L. O. L. (2002). Turismo, hotelaria e hospitalidade. In: C. M. M. Dias (Org.). *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. São Paulo: Manole.
- Carvalho, J. L. G. (2009). Logística e supply chain management. *INBRAPE*, 01-45.
- Christopher, M. (2007). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor*. São Paulo: Thomson Learning.
- Cury, R. (2004). Logística aplicada ao turismo. In: D. V. M. Ruschmann & K. T. Solha (Orgs.). *Turismo: uma visão empresarial*. São Paulo: Manole.
- Eger Filho, A. (2011). Um pouco de logística. *PROINFO*, 4, 02-03.
- Gomes, C. F. S. & Ribeiro, P. C. C. (2004). *Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação*. São Paulo: Thomson.
- Guia Quatro Rodas – Brasil 2011*. (2010). São Paulo: Abril.
- Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR*. (2011). Recuperado em julho, 2011 de <<http://www.turismo.gov.br>>.
- Machline, C. (2011). Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 51 (3), 227-231.
- Maske, D. C.; Silva, M. K. & Anjos, S. J. G. (2010, setembro). O processo logístico em restaurantes: um estudo de caso do restaurante Recanto da Sereia de Itapema - SC. *Anais do Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo*. São Paulo, Brasil, 07.
- Meira, F. B. (2011). A venda de produtos e serviços. *PROINFO*, 5, 02-03.
- Moura, R. A. (1998). *Check sua logística interna*. São Paulo: Imam.
- O'Connor, P. (2001). *Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria*. Porto Alegre: Bookman.
- Porter, M. E. (1999). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Proserpio, R. (2007). *O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil*. São Paulo: Aleph.
- Reis, M. A. S. (2007). Logística: diferenciação competitiva. *GV Executivo*, 6 (4), 75-78.
- Santa Catarina Turismo – SANTUR*. (2011). Recuperado em julho, 2011 de <<http://www.santur.sc.gov.br>>.
- Schlüter, R. G. (2003). *Metodologia da pesquisa em turismo e hotelaria*. São Paulo: Aleph.
- Stock, L. T. (2009). *O processo logístico de eventos: um estudo de caso do Instituto Festival de Dança de Joinville - SC*. Dissertação de mestrado, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, Santa Catarina, Brasil.