



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Ana Luisa Vasques Martignago

**Análise sobre a influência da gestão de estoques de enxovais do
setor de governança em empresas hoteleiras na atratividade de
clientes.**

Americana, SP
2016



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Ana Luisa Vasques Martignago

**Análise sobre a influência da gestão de estoques de enxovais do
setor de governança em empresas hoteleiras na atratividade de
clientes.**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido
em cumprimento à exigência curricular do
Curso Superior de Tecnologia em Gestão
Empresarial, sob a orientação da Prof.^a Me.
Daniela Maria Feltrin Marchini

Área de concentração: Logística

Americana, S. P.

2016

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

M333a MARTIGNAGO, Ana Luisa Vasques
 Análise sobre a influência da gestão de estoques
de enxovais do setor de governança em empresas
hoteleiras na atratividade de clientes. / Ana Luisa
Vasques Martignago. – Americana: 2016.
62f.

 Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão
Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de
Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica
Paula Souza.

 Orientador: Profa. Ms. Daniela Maria Feltrin
Marchini

 1. Controle de estoque I. MARCHINI, Daniela
Maria Feltrin II. Centro Estadual de Educação
Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia
de Americana.

CDU: 658.78

Ana Luisa Vasques Martignago

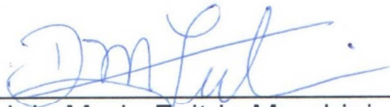
**ANÁLISE SOBRE A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE ESTOQUES DE
ENXOVAIS DO SETOR DE GOVERNANÇA EM EMPRESAS
HOTELEIRAS NA ATRATIVIDADE DE CLIENTES.**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.

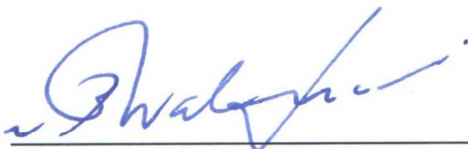
Área de concentração: Logística

Americana, 9 de dezembro de 2016.

Banca Examinadora:



Daniela Maria Feltrin Marchini
Mestre
Fatec Americana



Marice Léo Sartori Balducci
Mestre
Fatec Americana



Luiz Carlos Caetano
Especialista
Fatec Americana

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, o qual permitiu que tudo isso acontecesse, me proporcionando forças para concluir mais esta etapa.

Aos meus familiares, por estarem sempre ao meu lado, me incentivando e acalmado nos momentos de ansiedade e nervosismo.

À minha orientadora Prof.^a Me. Daniela Maria Feltrin Marchini pelo tempo disposto para a correção e auxílio da realização do trabalho.

Agradeço também aos meus amigos, especialmente aqueles que estiveram comigo diariamente, enfrentando a mesma rotina da faculdade como eu. Ana Olivia, Drielle, Mateus e Vinicius, obrigada pelas manhãs divertidas e pelo apoio durante toda essa jornada.

A todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da realização deste trabalho e de minha formação, o meu muito obrigado.

*“Nunca saberemos quais resultados virão de
nossas ações, porém se nada fizermos, não
haverá resultados”*

Cynthia Freire

RESUMO

Este trabalho pondera sobre a influência da gestão de estoque de uma empresa hoteleira nas decisões de escolha dos clientes, discutindo os principais conceitos de logística, a definição de estoques e a conceituação da gestão de estoques. No que se refere a governança hoteleira, os conceitos foram definidos e foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a aplicação da gestão de estoques nos enxovais do setor de governança de um hotel. Em sequência, relacionou-se os dados colhidos em uma pesquisa de campo com o referencial teórico, encontrando assim as respostas para as indagações efetuadas, demonstrando que os enxovais influenciam no momento de escolha de um hotel, variando entre fatores como a faixa etária e sexo.

Palavras-chave: gestão de estoques, governança hoteleira, enxovais.

ABSTRACT

This paper considers the influence of inventory management of a hotel company on customer choice decisions, discussing the main concepts of logistics, stock definition and inventory management concepts. Regarding hotel governance, the concepts were defined and a bibliographical research was carried out about the application of inventory management in the hotel governance sector. In the sequence, the data collected in a field survey with the theoretical references were related, thus finding the answers to the inquiries made, demonstrating that the layette affect the choice of a hotel, varying between factors such as age and sex.

Keywords: *Inventory management, hotel governance, and layette.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Organograma do setor de governança.....	26
Figura 2: Ficha de Controle de Estoque.....	28
Figura 3: Cálculo de produtos por UH.....	29
Figura 4: Separação dos jogos de enxoval.....	30
Figura 5: Gráfico da relação entre a idade e a percepção dos enxovais.....	41
Figura 6: Gráfico de relação entre a idade e a influência dos enxovais na escolha do hotel.....	43
Figura 7: Gráfico de relação entre a idade e as características observadas nos enxovais.....	44
Figura 8: Gráfico de relação entre o sexo e a percepção dos enxovais.....	46
Figura 9: Gráfico de relação entre o sexo e a influência dos enxovais na escolha do hotel.....	47
Figura 10: Gráfico de relação entre o sexo e as características observadas nos enxovais.....	49
Figura 11: Gráfico de relação entre a frequência de viagens e a percepção dos enxovais.....	50
Figura 12: Gráfico de relação entre a frequência de viagens e a influência dos enxovais na escolha do hotel.....	52
Figura 13: Gráfico de relação entre o costume de viagens e a percepção dos enxovais.....	53
Figura 14: Gráfico de relação ente o costume de viagens e a influência dos enxovais na escolha do hotel.....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Porcentagem de respostas por idade	36
Tabela 2: Porcentagem de respostas por sexo	36
Tabela 3: Porcentagem das repostas por frequência de viagem.....	37
Tabela 4: Porcentagem das respostar por costume de viagem.....	37
Tabela 5: Porcentagem das respostas por fator de influência.....	38
Tabela 6: Porcentagem de respostas por percepção dos enxovais	39
Tabela 7: Porcentagem de respostas por relevância do enxoval	39
Tabela 8: Porcentagem de respostas por característica do enxoval	40
Tabela 9: Porcentagem de respostas por frequência da troca de enxoval	40

Sumário

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Justificativa	11
1.2. Situação Problema ou Motivação	12
1.3. Objetivo (s)	13
1.3.1. Objetivo Geral	13
1.3.2. Objetivo(s) Específico(s)	13
1.4. Metodologia	13
2. LOGÍSTICA EMPRESARIAL	16
2.1. Definição de Estoques	17
2.2. Gestão de Estoques	18
2.3. Riscos de incertezas	21
3. GOVERNANÇA HOTELEIRA	24
3.1. Controle de estoques em governança	27
4. AS IMPLICAÇÕES DO ESTOQUE DE ENXOVAL	33
4.2. Resultados	35
4.2.1. Análise Geral	40
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERENCIAS	58
APÊNDICE A – PESQUISA REALIZADA	61
ANEXO A – CÁLCULO DE ENXOVAL	63

1. INTRODUÇÃO

Quando os estoques são muito amplos, a organização pode encontrar dificuldade em controlá-los, porém, não possuir nenhum tipo de armazenamento de seus insumos ou produtos também não é a solução, pois a empresa perde tempo esperando seus recursos para a sua produção e, atualmente, as pessoas desejam tudo no menor tempo possível.

Por mais que se associe estoques a produtos físicos, as empresas que fornecem serviços também possuem seus estoques de insumos. Um hotel não é diferente, já que eles vendem como produto um local onde uma pessoa possa descansar durante um período longe de sua residência. Dessa forma, não são produtos físicos que os hóspedes pagam para ter e sim serviços necessários para a estadia.

Então, o que são os estoques de um hotel? São todos os recursos necessários para que seja possível fornecer seu produto para o seu cliente, ou seja, para que se possa oferecer um quarto local onde o cliente possa dormir, é preciso que este esteja limpo e organizado e, para isso, são necessários produtos para a realização da limpeza dos quartos e os alimentos para as refeições preparadas, além das roupas de cama e banho dos quartos.

Porém, a competitividade atual entre as empresas está cada vez mais elevada, fazendo com que as organizações precisem tomar decisões para que novos métodos de controle possam ser utilizados como diferencial e assim conquistem novos clientes e mantenham os antigos fiéis a empresa.

Após a década de 1990, estimulados pela grande opção de produtos concorrentes, os consumidores tornaram-se cada vez mais exigentes. Neste novo cenário econômico, as organizações buscam aperfeiçoar seus sistemas produtivos através da introdução de ferramentas de controle que englobam as diversas etapas da cadeia produtiva. A meta é fornecer a mais alta qualidade com o menor custo, dentro do menor tempo, através da contínua eliminação das atividades que não agregam valor ao produto final. (PINTO et al., 2013, p. 112)

Existem diversas ações que um empreendimento pode optar para implantar em sua estrutura, sendo que todas elas possuem suas vantagens e desvantagens. Dessa forma, é preciso definir quais são as exigências da empresa para que seus produtos sejam mais vendidos do que de sua concorrência.

Um simples meio de atingir este diferencial é a partir de um controle dos estoques, pois, a partir deste controle, as organizações conseguem diminuir seus custos e podem oferecer seus produtos com uma qualidade superior, além da velocidade da entrega deste produto ao cliente. Dentro deste contexto, um dos controles que um hotel pode fazer é em relação a seus enxovais, ou seja, nas roupas de cama e banho dos quartos.

1.1. Justificativa

Este projeto é realizado para que as empresas hoteleiras tenham conhecimento da influência do estoque nessa área (serviços). Em alguns momentos não é perceptível, porém o estoque da governança pode sim influenciar, de forma positiva ou negativa, nos resultados finais do hotel, não apenas financeiros. Além disso, este projeto poderá auxiliar as organizações deste segmento que estão com problemas e não conseguem identifica-los. Assim, pode vir a apresentar uma possível melhoria não visualizada anteriormente.

Outra razão para este projeto ser consolidado é apresentar aos estudantes de gestão empresarial ou logística um novo exemplo de controle de estoque, não apenas em uma fábrica, mas em uma empresa prestadora de serviços. Este trabalho é realizado alinhando a teoria hoteleira com a administração de empresas, podendo assim diferir dos já realizados com foco em apenas uma das áreas.

O projeto servirá ainda como um norteador para a autora sobre seus futuros estudos e seus próximos passos na carreira empresarial. Cada etapa do trabalho teve um peso importante para as decisões que seriam tomadas a seguir, tanto de cunho estudantil, quanto pessoal.

Com a pesquisa realizada, o projeto procura mostrar que pequenos detalhes são muito importantes e, mesmo não conscientemente, o cliente pode percebê-los, preferindo a concorrência ao invés do anteriormente visitado. São detalhes simples e evitáveis que, com um pouco de controle são facilmente solucionados.

Por fim, este projeto tem por finalidade comprovar que um estoque bem gerenciado no setor de governança pode influenciar não só nas receitas dos hotéis, como também em sua imagem junto ao público e apresentar maneiras de controlá-lo

sem que exija medidas extraordinárias, utilizando apenas simples relatórios periódicos.

1.2. Situação Problema ou Motivação

Um hotel é formado por várias áreas diferentes e cada uma tem sua importância, mas a governança cuida do principal produto do hotel: os quartos. Dessa forma, a boa apresentação e a organização são essenciais para o sucesso da empresa, pois o quarto precisa ser, além de atraente, um local em que o hóspede goste de ficar.

Ao fazer o check-in na recepção de um hotel, a primeira coisa que o hospede deseja é poder entrar no apartamento, tomar um bom banho e relaxar em uma cama confortável. [...] É nesses mínimos detalhes que podemos perceber o trabalho do setor de governança, que algumas vezes, somente é notado quando está fora do lugar. (HOTÉIS, 2014)

Dentro da governança, existem muitos tipos de estoques a serem controlados, mas não recebem a devida atenção. Pode-se citar alguns, como as bebidas do *minibar*, os lençóis utilizados e como organizá-los para que durem mais (evitando gastos desnecessários), os *amenities*¹ disponíveis para cada quarto, entre outras coisas que passam despercebidas, mas que no final podem interferir na receita final de um hotel.

Baêta (2015, p.21) coloca que a governança é o departamento que possui o maior número de funcionários dentro de um hotel, ou seja, é o setor com maior quantidade de pessoas trabalhando para que os quartos estejam dentro de um padrão determinado pela organização. Além disso, a autora coloca que esse departamento tem como responsabilidade a limpeza e a higienização das unidades habitacionais e das áreas sócias de um hotel, fazendo com que este seja o maior setor dentro de um hotel.

Cada tipo de estoque deve ser controlado de uma maneira específica, pois eles são armazenados de formas diferentes, tem vencimentos e consumos diferentes, entre outras questões diversificadas. Com isso, este projeto terá enfoque no estoque de enxoval de um hotel, determinando como eles devem ser armazenados e a rotatividade de uso.

¹ Amenidade, cortesia. São os pequenos produtos de higiene pessoal encontrados nos banheiros dos hotéis.

Mas como esse tipo de estoque influencia nos hotéis? Essa é a pergunta que será respondida ao final da pesquisa aqui realizada.

1.3. Objetivo (s)

1.3.1. Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral identificar como o estoque de enxoval da governança afeta os hotéis, apresentando como ele deve ser utilizado e/ou armazenado e analisando se ele interfere na avaliação do cliente em relação a qualidade do hotel.

1.3.2. Objetivo(s) Específico(s)

Para auxiliar o desenvolvimento deste trabalho, os objetivos específicos determinados são:

- Exposição teórica de gestão de estoques;
- Explanação do setor de governança de hotéis e seus estoques;
- Análise dos controles existentes.
- Pesquisa com clientes sobre a influência dos enxovais no momento da avaliação de um hotel.

1.4. Metodologia

O projeto apresentado se inicia com uma pesquisa exploratória, em que serão abordadas teorias utilizando como base diversos autores, como Ballou e Bowersox na área logística e, na área hoteleira, Castelli e Cândido. Cada um apresenta uma visão diferente para os temas abordados, porém todos contribuem para o desenvolvimento do projeto.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos [...] A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao

investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2008, p. 50).

Tendo como base alguns escritores conceituados na área logística, o capítulo dois aborda as definições de estoques e seus conceitos, utilizando referências bibliográficas para poder conceituar os ideais que serão apresentados futuramente. Sem essa primeira conceituação, não seria possível compreender e determinar um modo de controle de estoque eficiente e eficaz.

Ainda neste capítulo, após definir o que são estoques, será explicada a gestão de estoques em si, ou seja, teorias para que uma organização possa realizar uma boa gestão de estoques de seus produtos, além de identificarem possíveis problemas no setor.

O conceito de governança e sua definição serão apresentados no terceiro capítulo, mostrando exemplos e definindo sua importância dentro de um hotel. Após determinar tais conceitos, os estoques do setor serão apresentados, exemplificando os seus componentes, alguns métodos de controle e algumas fichas para controles, exemplificando seus usos e adaptações.

Após a pesquisa bibliográfica, será realizada uma pesquisa quantitativa com pessoas de comum convívio, usuários de empresas hoteleiras, maiores de 18 anos, de ambos os sexos e responsáveis pela reserva dos quartos, portanto crianças não farão parte da pesquisa, pois mesmo que elas utilizem dos serviços turísticos, elas não determinam onde ficarão hospedadas.

A escolha do grupo é devido ao contato que a autora possui com tais pessoas, além de serem usuários das redes sociais, morarem na mesma região e estudarem na mesma instituição. Foram realizadas nove perguntas com relação as teorias apresentadas, para que fosse viável identificar como que os controles dos estoques podem influenciar em uma empresa hoteleira.

Depois, para esclarecer os fatores que os clientes procuram quando vão a um hotel, a pesquisa irá questionar se, um fator relativamente simples como o enxoval, pode levar um cliente a deixar de se hospedar naquele hotel novamente, já que, algumas vezes, não é possível identificar conscientemente uma razão para o desgosto do cliente para com a organização.

A partir de tal pesquisa, será possível identificar os fatores que as pessoas levam em consideração para se hospedem em um hotel novamente e, se os enxovais também fazem parte dessa análise. Com os dados coletados e tratados,

serão elaborados gráficos para que seja possível identificar as opiniões dos possíveis clientes.

Por fim, considerações finais serão realizadas, fazendo uma ponte entre a teoria e a pesquisa realizada, identificando assim como os estoques de enxovais em uma empresa hoteleira pode influenciar na decisão dos clientes para a escolha de um hotel, ou seja, como a gestão de estoques de enxovais de uma empresa hoteleira pode fazer com que seus clientes deixem ou voltem a se hospedar lá.

2. LOGÍSTICA EMPRESARIAL

Para Ballou (2015, p. 17) a logística é uma parte vital para a empresa, pois ela possibilita a venda de produtos a pronta entrega ou por encomenda, para clientes que nem sempre estão perto dos pontos de vendas. É função dela controlar, planejar e organizar os processos de armazenagem e de movimentação dos produtos e dos insumos utilizados.

Este é o problema enfrentado pela Logística: diminuir o hiato entre a produção e a demanda, de modo que os consumidores tenham bens e serviços quando quiserem e onde quiserem, e na condição física que desejarem. (BALLOU, 2015, p. 17)

Dentro da logística, existem diversas áreas a serem trabalhadas sendo que todas envolvem o produto, seja no transporte, na armazenagem, na identificação ou até mesmo no descarte do mesmo. Cada um deles possui sua função, porém todos estão interligados para aprimorar a produção e auxiliar a empresa a ter seus resultados melhorados.

Ballou (2015, p. 24) divide a logística em três principais atividades: transporte, processamento de pedidos e manutenção de estoques. O autor aponta que, para muitas empresas, o transporte é o ponto chave da logística na empresa, mas ele frisa que as outras duas atividades são tão importantes quanto.

Com relação ao processamento dos pedidos, Ballou (2015, p. 25) o coloca como a atividade com menores custos dentro da logística, mas é uma das primeiras atividades que devem ser realizadas pela empresa, para que ela possa começar a determinar a produção ou separar um produto de seus estoques com base em um pedido.

Por fim, Ballou (2015, p. 24) fala sobre a manutenção de estoques que, segundo ele, é uma parte muito importante do setor, pois é com esses estoques que uma empresa consegue atender todas as demandas de produção e serviços, sem precisar parar toda a produção por causa de falta de recursos, nem é necessário atender um pedido de cada vez, pois, enquanto uma peça está nas máquinas, outra pode estar na prateleira esperando para ser terminada.

O uso extensivo de estoques resulta no fato de que, em média, eles são responsáveis por aproximadamente um a dois terços dos custos logísticos, o que torna a manutenção de estoques uma atividade-chave da logística. (BALLOU, 2015, p. 24)

2.1. Definição de Estoques

Quando se fala sobre estoques, é importante sempre considerar o local em que o produto será armazenado, pois, sem este controle, os produtos não serão dispostos em locais adequados, ou seja, não possuirão uma ordem correta, o que dificultará a localização dos produtos e o controle dos mesmos, podendo acarretar em produtos se deteriorando nas prateleiras e/ou vendas de produtos que já não estão mais disponíveis.

Atualmente, pode-se definir armazenagem como um método de gerir de forma econômica o espaço para condicionar os produtos, ou seja, para que se defina o melhor local para manter o estoque, é necessário levar em consideração a localização, as dimensões do local, o layout apresentado pelo espaço e os métodos de escoamento destes produtos (RODRIGUES, 2007, p. 11).

Ballou (2006, p. 271) define estoques como: “acumulados de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados que surgem em numerosos pontos do canal de produção e logística das empresas [...]”.

Segundo Gonçalves (2013, p. 68) os estoques normalmente têm objetivos conflitantes, pois cada setor interpreta os estoques de uma maneira. Por exemplo, se analisado pelo consumo, o estoque é essencial para que as vendas não sejam perdidas, porém, quando observado pelo ponto de vista da produção, ele é necessário para atender possíveis imprevistos durante a produção, então ele é indispensável, mesmo que tenha um volume muito baixo.

Moreira (1996, p. 463) diz que estoques são “[...] bens físicos que sejam conservados, de forma improdutiva, por algum intervalo de tempo [...]” e o autor expõe a ideia de que o estoque pode ser tanto de produtos acabados como de insumos para a produção. Além disso, é reforçado que não são apenas indústrias que possuem interesse em manter estoques de seus produtos, ou seja, nem sempre o estoque é apenas para transformação ou venda. Algumas vezes é para manter materiais para uso futuro.

Complementando o que já foi dito, Ballou (2015, p. 66) os estoques servem como amortecedores entre os suprimentos e as necessidades de produção. Eles são bons para a organização pois garantem uma maior disponibilidade dos insumos

para a produção, diminuindo os custos com transportes e reduzindo o tempo de espera dos clientes.

Porém, para que um item valha a pena ser mantido em estoque ele deve seguir algumas características, sendo elas: (1) ser comprado em quantidades maiores ou iguais aos lotes mínimos; (2) os fornecedores devem possuir descontos por volumes; (3) ser de baixo valor; (4) deve ser econômico de ser comprado junto com outros itens; (5) pode ser utilizado em uma larga variedade de modelos; (6) possuir tabelas de fretes ou requisitos de manuseio que facilitem a compra em grandes lotes ou (7) possuir alguma possibilidade ou incerteza no momento da entrega (BALLOU 2015,

Além dessas definições, Chiavenato (2005, p. 67) define que estoques constitui todo tipo de material que a empresa possui e que são usados para a produção, tanto de produtos como de serviços. O autor ainda fala que é necessário manter um certo nível de estoque, pois é com esse material extra que a empresa conseguirá manter uma produção sem que haja interrupções.

Gestão de estoques – que trata do gerenciamento dos materiais, através do uso de técnicas de previsão de consumo, sistemas de controle dos estoques, etc., com o objetivo primordial de adequar os níveis de estoques às necessidades dos usuários dos diversos materiais, com o menor custo possível, sem comprometer o nível de serviço esperado para atender às exigências dos usuários. (GONÇALVES, 2013, p. 8)

2.2. Gestão de Estoques

Pode-se definir estoque como a qualificação de qualquer elemento ou insumo que será utilizado em uma organização, mas, um bom sistema de estoques deve seguir um conjunto de princípios para controles, afim de monitorar os níveis dos estoques, determinando (a) quais níveis deveriam ser mantidos, (b) quando o estoque deve ser repostado, e (c) qual o tamanho dos pedidos (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001, p. 469).

A importância da gestão de estoques para a logística e para o gerenciamento de cadeia de suprimentos tem se tornado cada vez mais evidente nos meios acadêmico e empresarial. A gestão de estoques em ambientes complexos, como as cadeias de suprimento compostas por diversos estágios, não é um processo trivial, podendo acarretar impactos significativos nos níveis de serviço ao cliente e nos custos totais. (WANKE, 2011, p. 1)

Moreira (1996, p. 464) coloca alguns objetivos para os estoques, sendo eles a) cobrir mudanças antevistas nos suprimentos e na produção, b) proteger contra incertezas e c) permitir a produção com comprar econômicas. Ou seja, quando o

estoque é bem controlado, a empresa pode tirar muito proveito do mesmo, como evitar de perder dinheiro com a produção parada ou não atender uma solicitação por falta de recursos disponíveis.

Wanke (2011, p. 11) diz que cada empresa deve encontrar um modo de determinar seu modelo de estoque. Ele coloca que é uma decisão que deve ser tomada com uma base empírica e/ou a partir de simulações, ou seja, para que se determine o modo com que o estoque será gerenciado, é importante que a organização estude sua demanda, sua produção, seus clientes, entre outros fatores que influenciam na venda de seus produtos.

Ching (2006, p. 30) aponta dois objetivos dos estoques: primeiro o objetivo de custo, que consiste em analisar os valores da empresa (demanda, produção, receita, etc) e a partir de então determinar os níveis de estoques, pois eles geram um custo com comportamento conflitante já que, quanto maiores o volume de materiais estocados, mais alto será o custo para manter. Porém, se a demanda for muito alta, a quantidade estocada será alta conseqüentemente. Todavia, quanto maiores os pedidos, em menor quantidade eles virão e assim os custos de pedidos serão reduzidos.

O outro objetivo que Ching (2006, p. 31) associa aos estoques é o de nível de serviço, em que ele relaciona a quantidade total de produtos estocados e o nível de serviço prestado aos clientes. Ou seja, o autor diz que é necessário manter um equilíbrio entre o volume de estoque e o que é oferecido ao cliente, pois não se deve ter um baixo custo de estoque, mas não entregar na data pedida ou ter um estoque enorme, mas a qualidade dos produtos é baixa.

Existem certas características que são comuns a todos os problemas de controle de estoques, não importando se são matérias-primas, material em processo ou produtos acabados. É preciso entender esses traços básicos. Eles são os seguintes: (a) custos associados aos estoques; (b) objetivos do estoque; (c) previsão de incertezas. (CHING, 2006, p. 29)

Davis, Aquilano e Chase (2001, p. 469) apontam que, os estoques são comumente associados aos materiais que fazem parte das entradas e das saídas de uma produção, porém os autores defendem a ideia de que eles são mais do que isso. O que eles apresentam de distinto é que os estoques em empresas de serviços, os estoques são mais do que os bens tangíveis esperando para serem vendidos, mas que os clientes em uma fila podem ser tratados como um tipo de estoque assim como peças em uma prateleira.

Em operações de serviços, o “produto” vendido é considerado altamente perecível. [...] quartos de hotel que não estão ocupados por uma noite não podem ser vendidos para uma outra noite. Similarmente, poltronas em um avião que não são usadas em uma dada data não podem ser armazenadas para uso futuro. (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001, p. 484)

Tendo isto definido, é necessário identificar o que a empresa produz, se são bens materiais ou serviços e, a partir daí, definir seus estoques. É importante ter em mente que o objetivo da empresa é obter lucro, com isso é essencial que as empresas saibam quais são seus produtos e como eles serão oferecidos para os clientes para então controlar os estoques.

Davis, Aquilano e Chase (2001, p. 469) definem pontos básicos que devem ser analisados no momento de montar um estoque, os quais são: a) quando deve ser pedido e b) quanto deve ser pedido. Esses são os pontos básicos para uma gestão de estoques, podendo haver algumas mudanças para a adaptação de cada tipo de produto a ser estocado.

Cada tipo de estoque possui um tempo certo para aquisição dos produtos e a função da gestão dos mesmos é definir este tempo para que a empresa extraia o máximo de lucro, considerando que estoque parado é dinheiro perdido, mas uma empresa sem estoques pode ter tantos problemas quanto uma com excesso de produtos estocados. Rodrigues (2007, p. 28) explica que, das técnicas mais eficazes de gestão de estoques, a redução nos níveis de estoques é a mais assertiva, porém, nem sempre é possível aplicá-la a todos os itens, principalmente se estes forem muitos diversificados.

Moreira (1996, p. 463) aponta dois pontos de vistas essenciais quando se trata de gestão de estoque. O primeiro é o operacional, em que os estoques permitem economias na hora da produção e também auxiliam nas diferenças de fluxos de um processo e outro. O segundo ponto de vista é o financeira e, para ele, os estoques são capital parado, que poderia ser investido em diferentes formas.

É de suma importância que uma gestão de estoques eficaz seja aplicada a qualquer cadeia de valor, para que esta atinja seu potencial total. Uma empresa que possuir uma gestão de estoques insatisfatória, especialmente aquelas que trabalham com uma margem de lucro baixa, pode ter seus negócios enfraquecidos. A maior dificuldade para as empresas não é reduzir totalmente os níveis de estoques para diminuir os custos, nem mesmo ter uma quantidade excessiva de para atender toda a demanda, mas sim encontrar uma quantidade correta e

equilibrada para que a empresa atinja as prioridades competitivas da empresa (KRAJEWSKI, RITZMAN E MALHOTRA 2009, p. 384)

Ching (2006, p. 36) define gestão de estoques como uma determinação dos valores que um estoque terá ao longo do tempo e das datas de entrada e saída dos produtos. Além disso, ele diz que a gestão é realizar controles sobre os estoques periodicamente para que ele não se torne um gasto para empresa, mas seja sempre um investimento, e que ele facilite os processos da organização.

Seguindo com essa linha de pensamento, Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009, p. 385) apontam que gerenciar estoques depende muito do acompanhamento da demanda, ou seja, manter sobre controle toda a variação da demanda e depende também saber identificar quanto de cada produto é necessário para manter um estoque útil sem ser desperdício. Outro ponto exposto pelos autores é que, uma boa gestão de estoque define o período adequado em que o pedido de novos materiais deve ser realizado.

Teoricamente, uma empresa pode estocar todos os itens vendidos em todas as instalações dedicadas a servir a cada cliente. [...] O objetivo de uma estratégia de estoques é conseguir o desejado serviço ao cliente com o mínimo de comprometimento de estoque. O excesso de estoque pode compensar deficiências no projeto básico de um sistema logístico, mas acabará resultando em um custo logístico mais alto do que o necessário. (BOWERSOX *et al.*, 2014, p.37)

2.3. Riscos de incertezas

Mesmo com tantos exemplos e métodos para o controle dos estoques, ainda existem variáveis imprevisíveis que podem afetar a empresa, pois as mudanças na demanda podem variar drasticamente entre uma análise e outra. Sendo assim, é importante, porém arriscado a preservação de estoques na empresa, pois é complicado determinar com certeza todos os dados necessários para a aquisição de um estoque seguro (BALLOU, 2015, p. 214).

Ballou (2015, p. 215) apresenta dois principais fatores que são essenciais para a aquisição e controle de estoques, sendo eles: a previsão da demanda e a previsão do tempo de ressuprimento. Ambos são necessários para que a gestão de estoques seja eficiente, pois eles determinarão quanto deve ser adquirido e quando deve se realizar o pedido. Porém, ambos são previsões, ou seja, são valores estimados, que podem ser alterados drasticamente em pouco tempo, fazendo com que a empresa seja lesada.

Além disso, Rodrigues (2007, p. 27) afirma que os estoques imobilizam o capital e assim alteram de forma significativa a rentabilidade da empresa, obrigando os gestores a diminuir os níveis ao mínimo possível, sem que prejudiquem as operações. O autor também anui com a ideia anterior: existem incertezas nos níveis de demanda, especialmente em empresas de grande porte, já que essas organizações tendem a controlar os estoques de forma segmentada e não observar o mesmo de forma generalizada.

Contratar o nível de estoque tem seus riscos associados. Nunca se tem certeza da quantidade a ser solicitada pelos clientes e da quantidade a ser enviada para armazenagem. Para complicar ainda mais a situação, não é possível prever com exatidão quando chegarão os suprimentos para iniciar a produção e abastecer os estoques (CHING, 2007, p. 31).

Agora, mesmo que estas incertezas existam, é possível encontrar métodos para que elas sejam superadas e que os danos a empresa sejam reduzidos. Bowersox *et al.* (2014, p. 174) explica que o processo para que se previna da falta de estoques devido ao aumento da demanda é o acréscimo de um estoque de segurança ao estoque base existente. Porém, quando o problema é a incerteza da demanda, os autores expõem que a melhor opção é o uso do estoque médio, que é a metade do valor total dos estoques e, nesse momento, um novo pedido deve ser realizado, a fim de evitar problemas.

Já Chiavenato (2005, p. 69) fala que, quando a demanda e o tempo de reposição são variáveis, a empresa deve ter um estoque de segurança. Que consiste em um valor mínimo de produtos que devem ser armazenados para que não se tenha quebra ou atraso na produção. Com essa determinação, a empresa evita atrasos e possíveis paradas por falta de recursos para a produção e/ou atendimento de clientes.

Em contrapartida, Ching (2007, p. 31) afirma que pesquisas devem ser realizadas para que seja possível identificar quais são as preferências e intenções de compra dos clientes. Tais pesquisas podem ser realizadas via telefone, correio ou contatos pessoais. O próprio autor afirma que este é um método ideal, de certa forma até utópico, porém saber estes dados apenas fará com que a empresa possua ao menos uma noção das preferências de seus clientes.

Para os problemas com a incerteza da entrega dos produtos por parte dos fornecedores, vários autores, como Bowersox *et al.* (2014) e Chiavenato (2005)

apoiam a ideia de um estoque de segurança mínimo, pois evita que a produção pare em decorrência a falta de recursos.

Porém, como Rodrigues (2007, p. 27) comentou, estoques parados são capitais (ativos circulantes) que poderiam ser utilizados de outra forma, com isso, autores como Ching (2007, p. 31) e Ballou (2015, p. 217) pactuam da ideia de que as empresas devem ser bem próximas de seus concorrentes, porém devem manter alguma lista de possíveis substitutos para casos de emergências.

Dessa forma, é possível firmar que os estoques são necessários, porém eles demandam uma grande atenção por parte dos gestores, pois a possibilidade de eventuais problemas, por menor que sejam, é grande e, mesmo que pareçam inofensivos, ao longo prazo podem ser prejudiciais a organização.

3. GOVERNANÇA HOTELEIRA

Existem muitos tipos de organizações que visam a estadia do cliente, porém um hotel é o que fornece mais opções e serviços. Um hotel possui diversos setores com estoques diferentes, sendo que cada setor é responsável pelo seu controle. La Torre (2001, p. 29) define hotéis como: “uma instituição de caráter público que oferece ao viajante alojamento, alimentação e bebida, bem como entretenimento, e que opera com a finalidade de obter lucro”.

Já Castelli (2001, p. 56) coloca que uma empresa hoteleira pode ser entendida como uma organização que oferece alojamento para diversas pessoas, sem nenhum tipo de discriminação, porém, sempre mediante ao pagamento das diárias estabelecidas.

Ismail (2004, p. 103) diz que um hotel, com serviços completos, possui seis departamentos funcionais principais, independentemente da localização e, em alguns casos, com algumas variações de nomenclatura. O autor apresenta seis departamentos: Hospedagem; Alimentos e Bebidas; Controladoria; Recursos Humanos; Engenharia e Manutenção e Vendas e Marketing.

Dentro do setor de Hospedagem existem alguns subsetores, sendo eles *Font Office*, Portaria Social, Reservas, Auditoria noturna, Governança e Segurança. Ismail (2004, p. 103) coloca hospedagem como “[...] o “centro nervoso” da maioria das operações de um hotel [...]” pois é ali que se concentra a maior parte dos serviços realizados pelo hotel, além de ser o primeiro contato que o cliente possui com o hotel e seus funcionários. No caso, o subsetor abordado será a governança, que cuida do principal produto de um hotel: os quartos (unidades habitacionais).

A governança concentra em média 60% do quadro de funcionários do hotel e sua missão é garantir a higiene e a organização não só dos apartamentos e de seus utensílios, mas também de toda área social da empresa, buscando a satisfação do cliente. (SOUSA; MAMEDE; CARNEIRO, 2010, p. 26)

Davies (2003, p. 185), apresenta que 41% dos gastos totais do hotel é derivado do setor de governança, sendo um dos maiores índices do total, porém também é responsável por 70% das receitas dos hotéis. Sousa, Mamede e Carneiro (2010, p. 31) colocam a governança como um dos pilares de qualidade que sustentam os serviços hoteleiros, fornecendo aos clientes um ambiente limpo e

arrumado, visando sempre manter não só os apartamentos assim como as áreas comuns do hotel. As autoras ainda apontam que o setor tem grande importância para o hotel, pois ele é responsável por zelar pelo principal produto de uma empresa hoteleira, os quartos.

O setor de governança pode ser considerado uma parte essencial do departamento de hospedagem, mesmo não fazendo parte do *Front Office*, pois a governança trabalha diretamente com a recepção, assegurando que as unidades habitacionais dos hotéis estejam prontas para a venda. Alguns dos principais deveres do setor é limpar e preparar os quartos, além de manter as áreas comuns dos hotéis limpas e organizadas (ISMAIL, 2004. p. 106)

Castelli (2001, p. 205), comenta que, a principal missão de um hotel é acolher o viajante e alojá-lo em suas dependências, então ele afirma que quando se trata do setor de governança refere-se à essência da empresa. O autor ainda aponta que a governança é o setor que cuida da lavanderia e da limpeza em geral.

Algum tempo atrás, este setor não recebia a atenção que deveria, sendo visto apenas como uma área operacional que gerava custos a empresa hoteleira. Com o tempo, este pensamento mudou, pois, as exigências nos quesitos de qualidade aumentaram, fazendo com que os hotéis precisassem melhorar as equipes de governança. Mesmo com esses avanços, ainda existem muitos empreendimentos que não encaram o setor de governança como uma parte essencial para o sucesso do negócio, o que é um erro, pois é este setor que cuida do principal produto de um hotel: os quartos. (DANTAS, 2014)

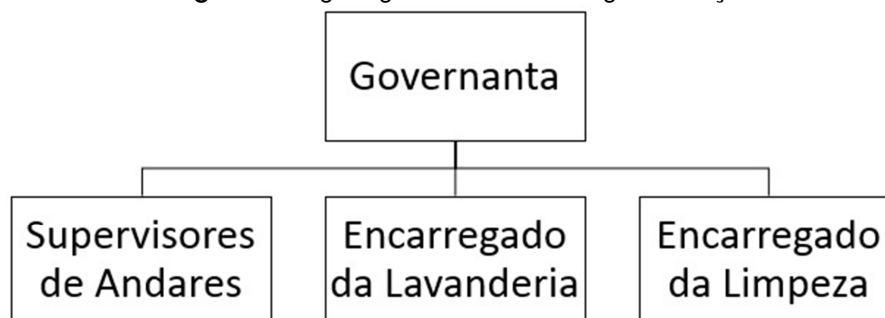
Dutra Junior (2010, p. 4), coloca que o setor de governança precisa de uma equipe, não só qualificada e treinada, mas também unida, pois sem um bom trabalho de equipe o serviço realizado nem sempre atenderá as necessidades. Porém, muitas vezes, uma empresa não consegue desenvolver uma equipe unida e que consigam realizar os serviços de forma eficaz e eficiente.

Apesar de vital importância na estrutura do hotel, a governança é uma atividade que só é percebida quando ocorrem falhas. É necessário, para a atividade ser cada vez mais notada e valorizada pelos clientes externos e internos, ter um atendimento de governança diferenciado, em que cada necessidade do hóspede seja percebida e atendida antes mesmo de ser solicitada. (VIDAL; SIMONETTI, 2010, p. 121)

Com isso, é necessário dividir o setor em subsetores, para que o gerente geral não seja acionado a todo problema que surgir, seja ele grande ou pequeno. Assim, o responsável principal do setor é a governanta, ela é responsável por

manter contato com todos os outros setores e determinar a ação dos outros funcionários do setor. Cada supervisor é subordinado a ela e, caso ocorra, eles devem contata-la em caso de conflitos ou eventuais problemas relacionados ao setor.

Figura 1: Organograma do setor de governança



Fonte: Adaptado de CASTELLI, 2001, p. 205

Oliveira (2010, p. 10) explica que a equipe que integra o setor de governança são parte do time de anfitriões que dão boas-vindas aos hóspedes. Com isso, eles devem expressar a preocupação e o cuidado que se espera quando alguma coisa não for como o cliente esperava, além de tentarem resolver o problema o mais rápido possível.

A governanta é a responsável pelo setor e responde diretamente ao gerente geral (em hotéis de pequeno e médio porte) ou ao gerente de hospedagem (hotéis de grande porte). Ela é quem controla e instrui os funcionários e supervisores de como devem ser realizadas as ações de cada área do setor. Além disso, ela é responsável pelo estoque do setor, tanto dos materiais quanto dos artigos utilizados para o trabalho, sendo estes requeridos no almoxarifado do hotel (CÂNDIDO, 2001, p. 140)

Este setor tem vários subsetores que trabalham com os estoques, então é necessário que exista um controle. O ideal seria que realizassem as vistorias periodicamente, mas não acontece nas maiorias das vezes. Com estes controles o setor pode trabalhar melhor e auxiliar as outras áreas da empresa, como almoxarifado, compras e auditoria, pois eles evitam retrabalho, compras desnecessárias e eventuais faltas de produtos.

O hóspede vivência, concomitantemente, os serviços deste setor uma vez que ele circula nos elevadores, *lobby*, áreas de lazer, utiliza dos serviços de lavanderia e de quarto (limpeza e arrumação). Sendo assim, as imperfeições se tornam mais percebidas originando insatisfações, comprometendo a qualidade dos serviços. (BAËTA, 2015, p. 21)

3.1. Controle de estoques em governança

Como já foi dito anteriormente, o setor de governança trabalha com muitos estoques, que vão desde os enxovais, até os *amenities*² disponíveis nos quartos. Cada um deles demanda uma atenção diferente, pois possuem finalidades diferentes, por exemplo, se acabar algum produto para a limpeza do hotel, este pode buscar em um local mais próximo para manter o quarto limpo por um pequeno período de tempo, enquanto se espera chegar o pedido realizado para o fornecedor. Porém, com os *amenities* isso não pode acontecer, pois é padrão do hotel e o cliente perceberá a mudança.

Torre (2001, p. 61) afirma que, um quarto limpo é atraente e que esse fato repercute no conceito que os hóspedes desenvolvem de um hotel. Dessa forma, o autor expõe que o setor de governança é vital para qualquer tipo de hotel, seja ele de alto padrão, fornecendo vários serviços, ou mesmo um mais simples que oferece apenas o café da manhã.

Dessa forma, é necessário conhecer os prazos de entrega dos fornecedores, o período em que será realizado o pedido, em que época do ano está (se é alta temporada ou não) e entre outros fatores que podem interferir na hora do pedido. Caso estas variáveis não sejam levadas em considerações, a probabilidade de defasagem do estoque é grande.

Ismail (2004, p. 332) coloca que o setor de governança é o único que mantém um estoque regular, além do restaurante e do bar. Ele aponta que, como é o setor responsável pela aparência dos quartos, deve-se armazenar tudo que é necessário para a limpeza e funcionamento do quarto. O autor deixa claro que não é fácil determinar o estoque necessário para cada produto, pois a maioria dos produtos estocados não são perecíveis e assim não tem data de validade.

Além do que é citado acima, é preciso definir o estoque máximo e o estoque mínimo, sendo que ambos variam de empresa para empresa, ou seja, não existe um número definido para que as organizações possuam lucro ou prejuízo. Cândido (1996, p. 265) define estoque máximo para hotelaria como:

² Amenidade, cortesia. São os pequenos produtos de higiene pessoal encontrados nos banheiros dos hotéis.

É a quantidade máxima de produtos que podemos ter estocada no almoxarifado, considerando: o espaço físico para estocagem, custos de estoques, consumo do produto, possibilidade e tempo para aquisição, disponibilidade de mercado e deterioração do produto entre outros fatores de menor importância. (CÂNDIDO, 1996, p. 265)

O autor fornece ainda uma breve explicação de estoque mínimo, sendo ela: “É a quantidade mínima de produto que devemos ter em estoque, visando, principalmente, que não falte o produto para consumo” (CÂNDIDO, 1996, p. 265). Com isso definido, é necessário ter um controle sobre os materiais estocados e para isso existem algumas formas de manter este controle, podendo ser generalizado ou específico. Na figura 2 é possível observar um exemplo de como montar uma planilha de controle.

Figura 2: Ficha de Controle de Estoque

FICHA DE CONTROLE DE ESTOQUE										UNIDADE		NÍVEL DE ESTOQUE	
DESCRIÇÃO DO MATERIAL										CÓDIGO		Mínimo	
												Máximo	
												Reposição	
Mês/Ano	JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAI.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.	
Consumo Mensal													
Fornecedores 1. _____ 2. _____ 3. _____						Endereço 1. _____ 2. _____ 3. _____							
Data	Procedência ou Destino	Documento		Movimentação Física			Custo Unitário		Movimentação Financeira				
		Espécie	Nº	Entrada	Saída	Saldo	Compra	Médio	Entrada	Saída	Saldo		

Fonte: Adaptado de CÂNDIDO, 1996. p. 268

Esse é um exemplo mais genérico, mas é possível organizar fichas para cada tipo de material, podendo ser de *amenities* ou minibar. No final, tudo influencia nos valores do hotel, financeiros ou não, pois um valor maior pode ser gasto de forma errônea e assim atrapalhar futuros investimentos necessários, com manutenção ou com uma possível expansão.

Fora o controle necessário, é preciso ter discernimento no momento da compra dos produtos. Mesmo que se possua um fornecedor confiável, é bom ter um “fornecedor reserva” para que, mesmo que ocorram imprevistos, sempre se consiga manter um estoque normal.

Ismail (2004, p. 333) mostra alguns cálculos que podem ser feitos para definir os estoques, baseando-se nos quartos existentes, nas pernoites disponíveis e na ocupação média do hotel. O autor apresenta um exemplo de cálculo para definir quanto cada quarto utiliza de xampu, para isso, ele definiu os quartos disponíveis (400), a taxa de ocupação (70%) e quantidade de potes de xampu gastas por semana (2000). Utilizando o cálculo abaixo é possível observar que o resultado é 1,02 potes de xampu por quarto ocupado.

Figura 3: Cálculo de produtos por UH³

$$400 \text{ UH} \times 7 \text{ dias por semana} = 2.800 \text{ pernoites}$$

$$2.800 \text{ pernoites} \times 70\% \text{ de ocupação} = 1.960 \text{ UH ocupadas}$$

$$2.000 \text{ potes de xampu} \text{ divididos por } 1.960 \text{ UH ocupadas} =$$

1,02 pote de xampu por UH ocupada

Fonte: ISMAIL 2004 p. 333

No caso aqui trabalhado, os enxovais não podem ser calculados desta maneira, pois eles não são descartados logo após seu uso, mas são lavados e utilizados novamente. Ismail (2004, p. 333) coloca que cada quarto deve ter, em média 3,5 a 4 conjuntos completos de enxoval. Um jogo de enxoval completo depende do quarto em que este será colocado, ou seja, como um hotel pode ter quartos com disponibilidade de camas diferentes, é necessário que a governança separe os jogos de acordo com o quarto a ser arrumado.

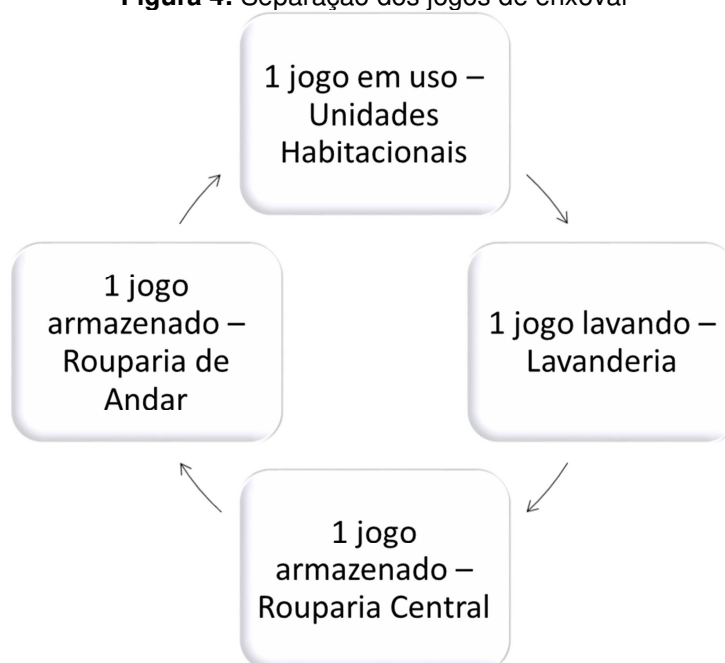
Os jogos de enxovais nos hotéis são, geralmente, muito parecidos com os utilizados domesticamente, ou seja, eles consistem em: o jogo de lençóis, as toalhas de banho e rosto, cobertores, entre outros itens que podem variar de acordo com o hotel ou a unidade habitacional oferecida. Porém, devido a quantidade de uso e a necessidade de troca constante, os hotéis precisam trocar mais constantemente os lençóis do que uma residência comum. La Torre (2001, p. 61) explica que necessário que o estoque de lençóis precisa ser repostos por conta do desgaste

³ Unidades Habitacionais

proveniente das lavagens, porém, o autor frisa que as toalhas precisam ser repostas com ainda mais frequência, pois os hóspedes tendem a leva-las como *souvenir*.

Além de calcular os valores necessários de cada material, é essencial também definir se o hotel possui espaço para armazenar os enxovais, mantendo-os limpos e bem condicionados. Como falado anteriormente, cada quarto deve ter um média de 3 a 4 jogos completos de enxoval, sendo que cada um estará em um local diferente. Ismail (2004, p. 333) aponta onde os jogos podem ser armazenados para aumentar a durabilidade do enxoval e assim evitar que o hotel tenha que adquirir novos jogos em pequenos espaços de tempo.

Figura 4: Separação dos jogos de enxoval



Fonte: Adaptado de ISMAIL, 2004, p. 333

Cada local é muito importante para o enxoval, pois permite que este realize todo o ciclo e assim dure mais tempo. Como é possível visualizar na figura anterior, um jogo está nas Unidades Habitacionais em uso, ou seja, é o jogo que está sendo utilizado naquele dia e que, caso o quarto esteja ocupado, será trocado na manhã seguinte.

A lavanderia é o local em que todos os tecidos que se encontram no hotel são lavados, seja enxoval, uniforme do pessoal, rouparia do restaurante ou até roupas de hóspedes, mas cada opção é tratada de forma diferenciada, além de possuir um controle diferenciado. La Torre (2001, p. 64) coloca que a lavanderia possui grande atividade, pois diariamente lava diversos enxovais, roupas e guardanapos, mas o

autor expõe que um hotel não precisa necessariamente manter uma lavanderia interna, ou seja, pode enviar seus lençóis para serem lavados em uma terceirizada, mas essa escolha implica em diversos riscos, como o sumiço de algumas peças ou a lavagem inadequada dos enxovais.

A utilização de bons produtos químicos na lavanderia certamente vai proporcionar: conservação do equipamento, custo baixo, conservação das roupas, menor risco à saúde dos funcionários e qualidade superior no produto final. Roupa bem lavada ressalta a qualidade do serviço do hotel. (CÂNDIDO, 2001 p. 53)

Ao mesmo tempo, um jogo está “descansando” e tal processo ocorre em um local conhecido como Rouparia Central, um espaço encontrado em praticamente todos os hotéis. Cândido (2001, p.123) explica que este ambiente é proporcional ao tamanho do hotel e que, normalmente ele fica próximo ou até mesmo dentro da lavanderia. Ela serve para armazenar os lençóis que já estão lavados, passados e que, futuramente, serão distribuídos para os quartos ou para as rouparias de andares e, além disso, podem possuir um espaço para máquinas de costura, para eventuais problemas.

As rouparias de andares são espaços menores nos andares dos hotéis para facilitar a troca dos enxovais nos quartos, principalmente em hotéis de grande porte, pois com um local em cada andar, as camareiras não precisam andar até a lavanderia toda vez que precisar abastecer o carrinho, seja de enxovais ou de produtos de limpeza. Além disso, com as rouparias de andares, o controle pode ser realizado de forma mais rápida, pois os hotéis deveriam separar os jogos de enxovais para cada rouparia, ou seja, manter sempre os mesmos jogos de lençóis para os mesmos conjuntos de quartos, pois assim facilita a substituição.

Tendo isso definido, é preciso definir quantos enxovais um hotel precisa e, para isso, existe algumas tabelas que auxiliam o controle e preenchimento dos dados. Para calcular a quantidade de enxoval a ser adquirida, é necessário que já se tenha definido quais são os itens que farão parte do conjunto de cada quarto e, para isso, precisa-se definir os modelos dos quartos, ou seja, determinar quantas pessoas o quarto irá comportar e assim montar os enxovais de acordo com a necessidade de cada unidade habitacional.

Além disso, é necessário frisar que, mesmo com uma quantidade X de camas já montadas nos quartos, normalmente, existem ainda as camas extras e os berços que só são montados a pedido do hóspede, mas que também devem ser incluídos

no cálculo de enxoval. Dessa forma, o hotel pode realizar o pedido de enxoval para o fornecedor e manter um controle sobre esse valor inicial.

No anexo A, é possível identificar uma lista bem completa para o cálculo do enxoval, sendo que essa pode ser adequada de acordo com a necessidade do hotel. Nela, anota-se quais as quantidades que deveriam existir e quantas realmente existem no hotel e assim é possível verificar o que precisa ser reposto. Mesmo que os enxovais demorem mais para se desgastarem, eles ainda podem sofrer rasgos, manchas, ou furtos, então o controle dos mesmos deve ser constante e periódica.

Além do controle dos quartos, ainda é importante manter um controle em cima dos itens emprestados, pois, muitas vezes os hóspedes requerem toalhas extras ou travesseiros a mais e acabam levando junto ou esquecendo em algum local. Quando identificado o possível extravio do enxoval antes que o cliente deixe o hotel, torna-se mais fácil alertá-lo e até cobrar tal item na diária, porém, normalmente, tais divergências só são percebidas vários dias depois, por causa do controle desorganizado.

Com essa falta de atenção aos estoques de enxovais e suas reposições periódicas, a qualidade dos produtos oferecido cai bastante, o que pode acarretar a queda na taxa de ocupação, que é o principal índice dos hotéis, pois é ele que determina se o hotel está indo bem ou não. Dessa forma, é importante manter um controle dos enxovais e, mesmo que possa parecer irrelevante ao curto prazo, quando observamos os benefícios ao longo prazo, eles são bem maiores do que as dificuldades encontradas.

4. AS IMPLICAÇÕES DO ESTOQUE DE ENXOVAL

Os estoques nas empresas são muito importantes, pois eles oferecem uma segurança para a organização sobre velocidade da produção e a agilidade no momento da venda para os clientes. Como apresentado anteriormente, os estoques fazem parte da empresa, mas nem sempre possuem o controle necessário para que sejam funcionais e atinjam sua capacidade de funcionamento ideal.

Isso quer dizer que, quando uma organização deixa de controlar adequadamente seus estoques ela pode perder em vários aspectos, não apenas no financeiro. Caso os insumos não sejam organizados de forma lógica, com locais definidos e padronizados para que fiquem fáceis de serem encontrados, o tempo que é gasto para a localização deles é desperdiçado.

Mesmo que pareça simples um empreendimento manter um estoque, este pode apresentar diversos problemas e dificuldades durante todos os processos, desde a quantidade a ser pedida, a quantidade produzida ou o prazo de entrega. Dessa forma, é de suma importância que as empresas saibam quais são seus principais insumos e as datas que fornecedores realizam as entregas, para que assim determine-se um período para a realização dos pedidos.

Como apresentado na pesquisa anterior, não são apenas as empresas fabricantes de algum produto físico que possuem estoques, as que oferecem serviços também, porém são dos insumos utilizados para a realização dos mesmos. Um exemplo citado são os hotéis, que muitas vezes não percebem que como esses produtos são armazenados afeta a decisão dos clientes no momento de escolher tal serviço.

Por isso, é importante que estas empresas saibam o quanto o cliente é influenciado pelo armazenamento correto de seus insumos. Claramente existem exceções, porém muitas pessoas que fazem uso das instalações dos hotéis e que contratam seus serviços já possuem uma ideia pré-determinada do que esperam encontrar em suas dependências.

Ou seja, quando tais expectativas não são supridas, a possibilidade de um hospede retornar é reduzida, pois ele formou uma ideia a partir de sua experiência anterior. Mesmo que não seja o usual da organização, às vezes, só é necessário acontecer uma vez para que o cliente deixe a organização.

A solução para estes problemas é relativamente simples e, por mais que pareça de alto custo no início, ao longo prazo os resultados positivos começam a aparecer e deixa de ser um custo para se tornar um investimento. Além disso, a gestão de estoques em uma empresa prestadora de serviços é tão importante quanto em uma produtora de insumos, pois ela não poderá realizar suas tarefas sem que os recursos necessários estejam disponíveis.

Em um hotel, existem muitas formas de estoques e todos são importantes, porém, como apresentado anteriormente, o setor de governança é um dos maiores dentro de um empreendimento hoteleiro. Este setor é um dos que possui a maior quantidade de estoques dentro da empresa, pois ele deve armazenar os *amenities*, os produtos para a limpeza dos quartos e das áreas comuns, além dos produtos do minibar e os enxovais utilizados.

Pode parecer irrelevante a questão da gestão de estoques apenas dos enxovais, porém eles são os produtos de valores mais elevados e que, teoricamente, devem ter uma durabilidade maior. Porém, quando este controle não é devidamente realizado, a qualidade dos enxovais cai, assim como sua durabilidade, fazendo com que a empresa precise investir mais na compra de novos jogos em menores prazos.

Dessa forma, é importante que o empreendimento tenha conhecimento de tais práticas, pois elas demandam um certo tempo, porém, uma vez aplicadas, seu controle é facilitado. Além de reduzir o desgaste do enxoval, o controle deste estoque reduz os riscos de perda e, caso ocorra algum furto por parte dos hóspedes, a identificação é quase imediata, o que evita futuros problemas com a falta do recurso.

Assim, é importante que as empresas do ramo hoteleiro tenham conhecimento de como os consumidores são influenciados pelos enxovais e, mesmo que eles não saibam dos processos de conservação deles, a qualidade, a limpeza e outros fatores são percebidos pelos clientes, podendo influenciar no momento da decisão sobre retornar ou não para aquele hotel.

Também é relevante identificar quais são os padrões dos clientes que levam em consideração a qualidade do enxoval apresentado. Ou seja, esses clientes possuem que faixa etária, qual sexo, qual a frequência em que realizam viagens, entre vários outros itens que podem ser analisados através de uma pesquisa de campo, com pergunta simples, mas que revelam todas estas informações.

4.1. Pesquisa de Campo

Existem diversos tipos de pesquisas, sendo que cada uma supre temas diferentes. Para este trabalho, uma pesquisa quantitativa foi realizada, categorizando pessoas entre alguns padrões pré-definidos, para que, futuramente, fosse possível correlacioná-los e atingir os objetivos propostos.

Tendo as teorias anteriores definidas, a pesquisa foi realizada com um total de 70 pessoas para identificar como o armazenamento dos enxovais de um hotel influencia no momento da escolha ou retorno dos hóspedes para aquele empreendimento. No apêndice “A”, o questionário aplicado com nove questões pode ser visualizado.

O público pesquisado foram pessoas de comum convívio, as quais possuem algum contato com a autora, pelas redes sócias ou pela instituição de ensino, que possuem uma faixa etária acima de 18 anos e residem na região metropolitana de Campinas, pois são pessoas que podem realizar a reserva em um quarto de hotel. Além disso, a coleta de dados foi realizada através de observação simples, ou seja, houve um certo distanciamento entre a pesquisadora e o grupo analisado, por meio de um questionário.

Cada questão possui uma correlação, mesmo que indiretamente, com as outras podendo ser visualizado nos resultados finais da pesquisa, sendo que elas visam a identificação das características que as pessoas mais observam nos enxovais e como isso influencia em seu processo de escolha do hotel.

Por fim, foi analisado se os fatores, como idade, sexo, frequência de viagens e costume de viagens, possuem uma resposta padrão para as perguntas realizadas. Por exemplo, os enxovais são importantes para as pessoas que possuem entre 18 e 28 anos, no momento da escolha ou retorno a um hotel.

4.2. Resultados

Os resultados abaixo são referentes aos totais obtidos em cada resposta, ou seja, quantas respostas cada questão obteve no total das 70 pessoas pesquisadas. A partir de tais resultados, uma análise geral foi organizada, identificando os padrões procurados.

a. Faixa etária

A primeira questão foi aplicada para identificar o público base, apontando qual faixa etária predominou na pesquisa, para futuramente verificar seus costumes e preferências.

Tabela 1: Porcentagem de respostas por idade

Idade	Porcentagem	
18 a 28 anos	40,00%	28
29 a 39 anos	34,29%	24
40 a 50 anos	18,57%	13
51 a 61 anos	7,14%	5
Outros	0,00%	0
Total	100%	70

Fonte: Elaborado pela autora

Como é possível ver na tabela 1, a maioria de respostas obtidas no questionário foram de pessoas entre 18 e 28 anos, atingindo um total de 40%, referentes a 28 respostas dentre as 70 possíveis. Futuramente, estes dados serão cruzados com outros, apontando se este fator interfere na percepção dos enxovais.

b. Sexo

A segunda pergunta é para identificar principalmente quem costuma reparar nos enxovais, se são do sexo feminino ou do sexo masculino, mas, ao mesmo tempo, é possível identificar também e quais são suas preferências.

Tabela 2: Porcentagem de respostas por sexo

Sexo	Porcentagem	
Feminino	70,00%	49
Masculino	30,00%	21
Total	100%	70

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a tabela 2, o questionário foi respondido por um total de 49 mulheres, representando uma maioria feminina, com 70,00% das respostas obtidas.

c. Frequência de Viagens

Na terceira questão, o objetivo foi aplica-la para identificar com que frequência as pessoas utilizam os serviços hoteleiros, se estão acostumadas com ele ou não. A partir dessas respostas é possível analisar se as pessoas que viajam mais reparam mais nos enxovais ou se elas já não prestam mais atenção a estes detalhes.

Tabela 3: Porcentagem das repostas por frequência de viagem

Frequência de Viagem	Porcentagem	
Mensal	4,29%	3
Bimestral	4,29%	3
Trimestral	7,14%	5
Semestral	25,71%	18
Anual	34,29%	24
Dois anos ou mais	24,29%	17
Total	100%	70

Fonte: Elaborado pela autora

Como mostrado na tabela 3, 24 pessoas pesquisadas tendem a viajar anualmente, representando a maioria da pesquisa, com um valor referente a 34,29%.

d. Costume de Viagem

Outro fator a ser analisado é a questão dos estilos de viagens, ou seja, se são familiares, de negócios, individuais ou com os amigos. Dependendo das respostas será possível verificar qual tipo de hóspede presta mais atenção nos enxovais e qual não percebe as avarias no mesmo.

Tabela 4: Porcentagem das repostas por costume de viagem

Costume de viagem	Porcentagem	
Sozinho(a)	10,00%	7
Com a família	71,43%	50
Com os amigos	11,43%	8
Com a empresa	7,14%	5
Outro	0,00%	0
Total	100%	70

Fonte: Elaborado pela autora

As respostas obtidas e a tabela 4 mostram que, 50 pessoas, das 70 pesquisadas, viajam em família, representando 71,43% de toda a pesquisa.

e. Fatores de Influencia na escolha do hotel

A quinta questão aborda sobre o que influencia uma pessoa a escolher o empreendimento hoteleiro, ou seja, se um hospede procura um preço menor ou se ele prefere que os serviços sejam melhores e assim o preço não importe tanto.

Tabela 5: Porcentagem das respostas por fator de influência

Fator de influência	Porcentagem	
Preço	38,57%	27
Serviços	14,29%	10
Localização	14,29%	10
Indicação (Amigos ou sites)	18,57%	13
Disponibilidade	5,71%	4
Fidelidade	5,71%	4
Outro	2,86%	2
Total	100%	70

Fonte: Elaborado pela autora

Com repostas coletadas é possível visualizar, a partir da tabela 5, que as pessoas tendem a escolher um hotel com um preço condizente com o que é oferecido, representando um total de 38,57% de todas as respostas recebidas.

f. Percepção dos Enxovais

A partir da sexta questão, o questionário é voltado para os enxovais e o que as pessoas esperam deles. Nesta em específico, a dúvida é se as pessoas percebem ou não as condições dos enxovais disponíveis e como eles reagem de acordo com o que eles encontram no quarto. Igualmente as anteriores, esta questão tem por finalidade identificar se existe um padrão ou não para as respostas, ou seja, os outros itens examinados anteriormente influenciam como na resposta desta questão.

Tabela 6: Porcentagem de respostas por percepção dos enxovais

Percepção	Porcentagem	
Repara nos enxovais (qualidade, troca, etc) e se importa	62,86%	44
Até repara nos enxovais, mas não se preocupa muito	31,43%	22
Nunca repara em nenhum enxoval	5,71%	4
Total	100%	70

Fonte: Elaborado pela autora

Como pode ser observado na tabela 6, com um total de 44 respostas, as pessoas costumam reparar e se importarem com as apresentações oferecidas pelos hotéis, representando 62,86% da pesquisa.

g. Relevância do enxoval no momento da escolha do hotel

O objetivo da sétima questão é identificar se, mesmo quando as pessoas observam problemas no enxoval, elas deixam de se hospedar novamente em um hotel em decorrência da experiência anterior ou não. Pelo que é apresentado na tabela 7, pode-se afirmar que 65,72% das pessoas pesquisadas não deixam de se hospedar em um hotel, mesmo percebendo alguma avaria nos enxovais.

Tabela 7: Porcentagem de respostas por relevância do enxoval

Relevância do Enxoval	Porcentagem	
Não influencia	12,86%	9
Até reparo, mas não influencia	52,86%	37
Influencia totalmente	34,29%	24
Total	100%	70

Fonte: Elaborado pela autora

Pelo que é apresentado na tabela 7, pode-se afirmar que 65,72% das pessoas pesquisadas não deixam de se hospedar em um hotel, mesmo percebendo alguma avaria nos enxovais.

h. Característica percebida

Já na questão oito, o objetivo foi de identificar qual o fator que mais atrai a atenção nas pessoas, em relação aos enxovais de um hotel, complementando assim a questão anterior, pois indica o que as pessoas mais consideram como o fator mais importante para o retorno ao hotel.

Tabela 8: Porcentagem de respostas por característica do enxoval

Característica	Porcentagem	
Limpeza	78,57%	55
Maciez	2,86%	2
Manchas	1,43%	1
Reparos	5,71%	4
Cheiros	10,00%	7
Outro	1,43%	1
Total	100%	70

Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se perceber, através da tabela 8, que o fator que as pessoas mais levam em consideração ou que percebem mais facilmente é limpeza do enxoval, representando 78,57% de todas as respostas.

i. Frequência de troca dos enxovais

Por fim, a nona questão demonstra o quanto as pessoas julgam necessária a troca dos enxovais enquanto estão hospedadas, seja de banho ou de cama. A partir deste questionamento é possível identificar pela tabela 9 que, 51,47% das pessoas pesquisadas, preferem que seus enxovais, tanto de cama quanto de banho, sejam trocados diariamente.

Tabela 9: Porcentagem de respostas por frequência da troca de enxoval

Frequência de Troca	Porcentagem	
Exoval de banho diariamente	20,00%	14
Exoval de cama diariamente	0,00%	0
Exoval de banho quando requisitado	1,43%	1
Exoval de cama quando requisitado	0,00%	0
Ambos diariamente	51,43%	36
Ambos quando requisitado	27,14%	19
Total	100%	70

Fonte: Elaborado pela autora

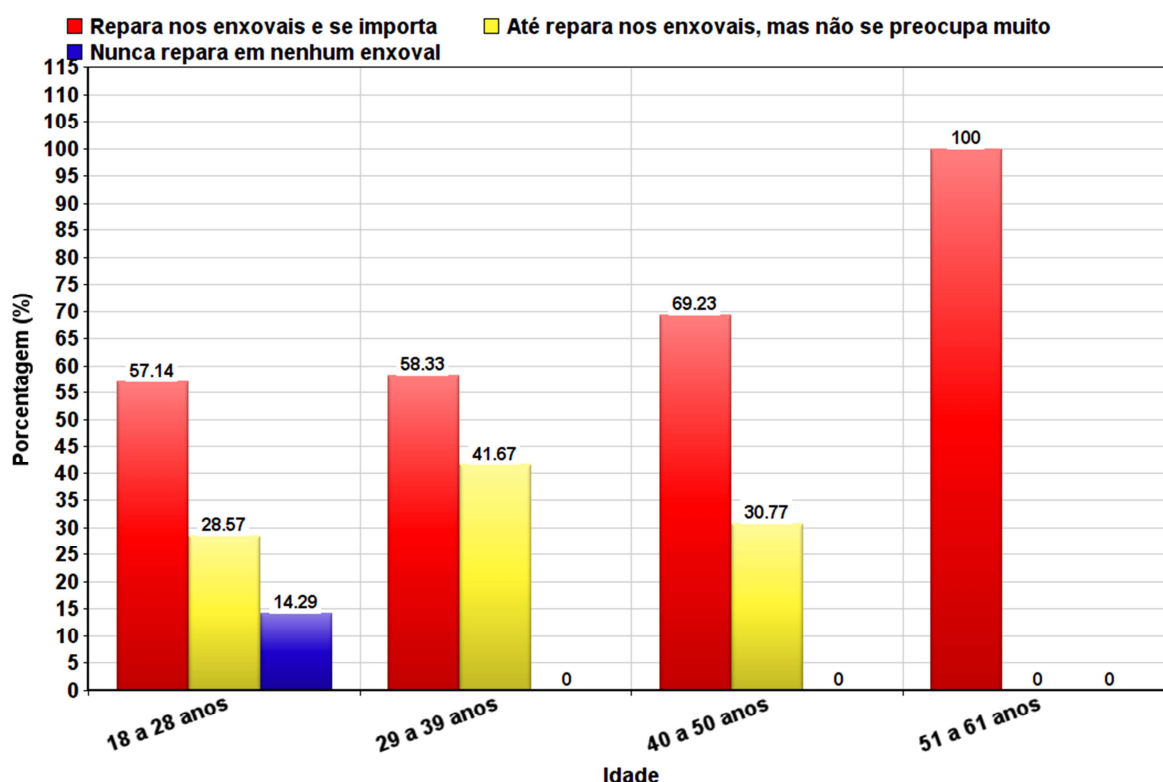
4.2.1. Análise Geral

A partir destas respostas, analisou-se os padrões entre elas, a fim de verificar quais foram as respostas por idade, sexo, a frequência de viagens e o costume de viagem, ou seja, com os dados coletados, gráficos foram montados para que a visualização fosse facilitada. Com os dados em porcentagem das respostas fornecidas, as dez situações analisadas informam os padrões procurados.

a. Relação entre a idade e a percepção dos enxovais

Análise da relação entre a faixa etária e suas percepções em relação aos enxovais oferecidos pelos hotéis. O gráfico abaixo apresenta as porcentagens, por faixa etária, indicando se as pessoas se importam ou não com o enxoval apresentado.

Figura 5: Gráfico da relação entre a idade e a percepção dos enxovais
Relação entre a idade e a percepção dos enxovais



Fonte: Elaborado pela autora

Como é possível visualizar na figura 5, as maiores porcentagens são para a resposta “Repara nos enxovais e se importa”, em todas as idades, ou seja, independentemente da idade, as pessoas reparam sim no enxoval dos hotéis ao qual se hospedam. Porém, é possível visualizar também, que, quanto mais elevada for faixa etária, o percentual desta alternativa aumenta em relação as outras.

Por exemplo, entre 18 e 28 anos, foram coletadas 28 respostas com essa faixa etária. Dessas 28 pessoas, 16 reparam e se importam com os enxovais, 8 até reparam em alguns aspectos, porém não veem tanto problema com isso e 4 pessoas não reparam em nada nos enxovais. Ou seja, quase metade das respostas

obtidas indicam que pessoas dentro dessa faixa etária não costumam reparar tanto nos enxovais.

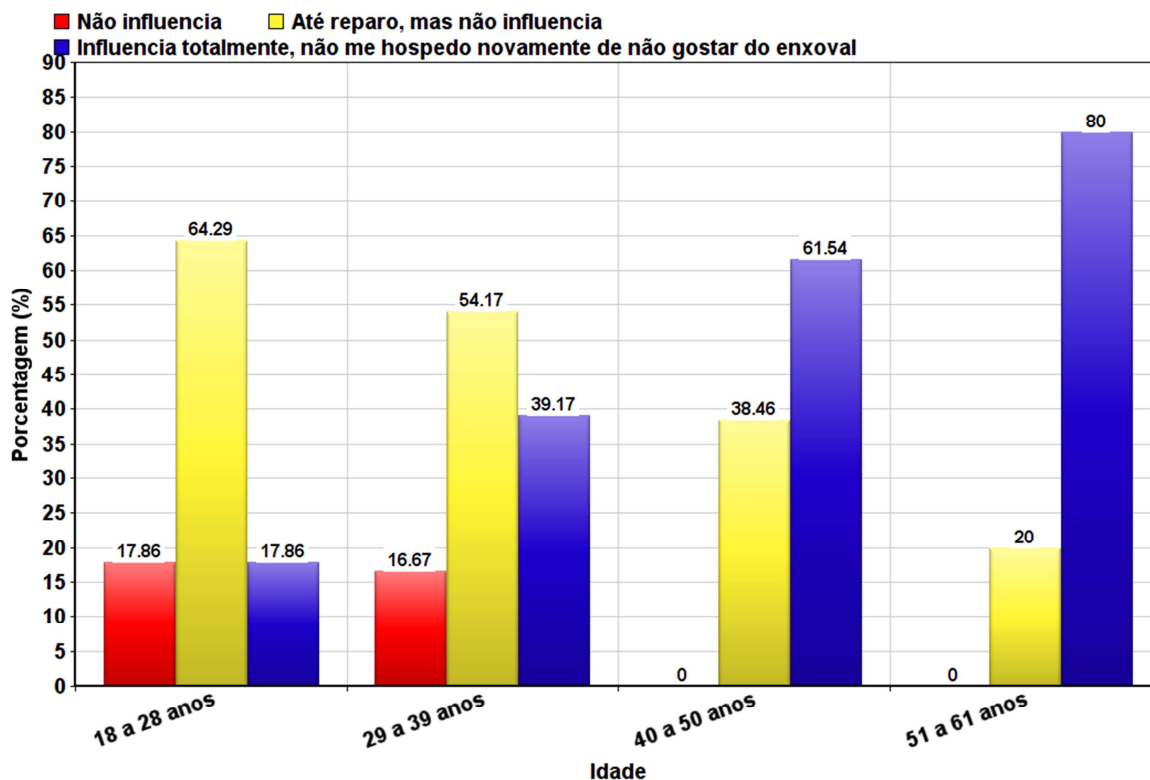
Em contrapartida, pessoas que estão entre 40 e 50 anos tendem a prestar mais atenção aos detalhes dos enxovais, pois, das 13 respostas obtidas dentro dessa faixa etária, 9 foram indicando que essas pessoas reparam e se importam com os enxovais utilizados e apenas 4 pessoas não levam em consideração, mas todas reparam nos enxovais.

Com isso, é possível afirmar que, independente da faixa etária, as pessoas tendem a reparar nos enxovais dos hotéis, porém, quanto mais avançada a idade de uma pessoa, mais ela repara em alguns fatores, sendo que eles podiam passar despercebidos antes, mas agora chamam mais sua atenção.

b. Relação entre a idade e a influência do enxoval na escolha do hotel

A partir desta análise, é possível identificar se as faixas etárias levam ou não em consideração os enxovais no momento de escolher ou retornar a um hotel. De acordo com o gráfico apresentado, algumas conclusões podem ser tiradas, fornecendo ainda mais informações importantes para a consolidação da teoria apresentada neste trabalho.

Figura 6: Gráfico de relação entre a idade e a influência dos enxovais na escolha do hotel
Relação entre a idade e a influencia dos enxovais na escolha do hotel



Fonte: Elaborado pela autora

A figura 6 nos apresenta um gráfico com valores mais oscilantes, ou seja, uma maioria em cada faixa etária opta por uma alternativa das três que foram fornecidas. Como se pode ver, entre 18 e 28 anos, as pessoas não se sentem influenciadas pelo enxoval, o que quer dizer que, pessoas que se encontram nessa categoria não levam tanto em consideração os enxovais anteriores quanto aquelas que se encontram entre 51 e 61 anos de idade.

De um total de 28 respostas com a faixa etária entre 18 e 28 anos, 18 informaram que até reparam nos enxovais, mas que isso não interfere tanto no momento da escolha de um hotel, ou seja, caso um hotel tenha uma boa localização, ou um bom preço, eles provavelmente retornarão em algum momento, mesmo tendo passado por alguma complicação anterior com os enxovais.

Já as pessoas que se encontram entre 29 e 39 anos, também possuem uma maioria que não se importa tanto com os enxovais na escolha de um hotel, porém, o volume de pessoas que, se não gostarem do enxoval não retornam, é maior. Com um total de 24 respostas, essa faixa etária apresenta 13 pessoas que reparam nos enxovais, mas não os levam em consideração, porém o total de pessoas que não voltariam para um hotel por causa do enxoval é de 7. Por mais que pareça um valor

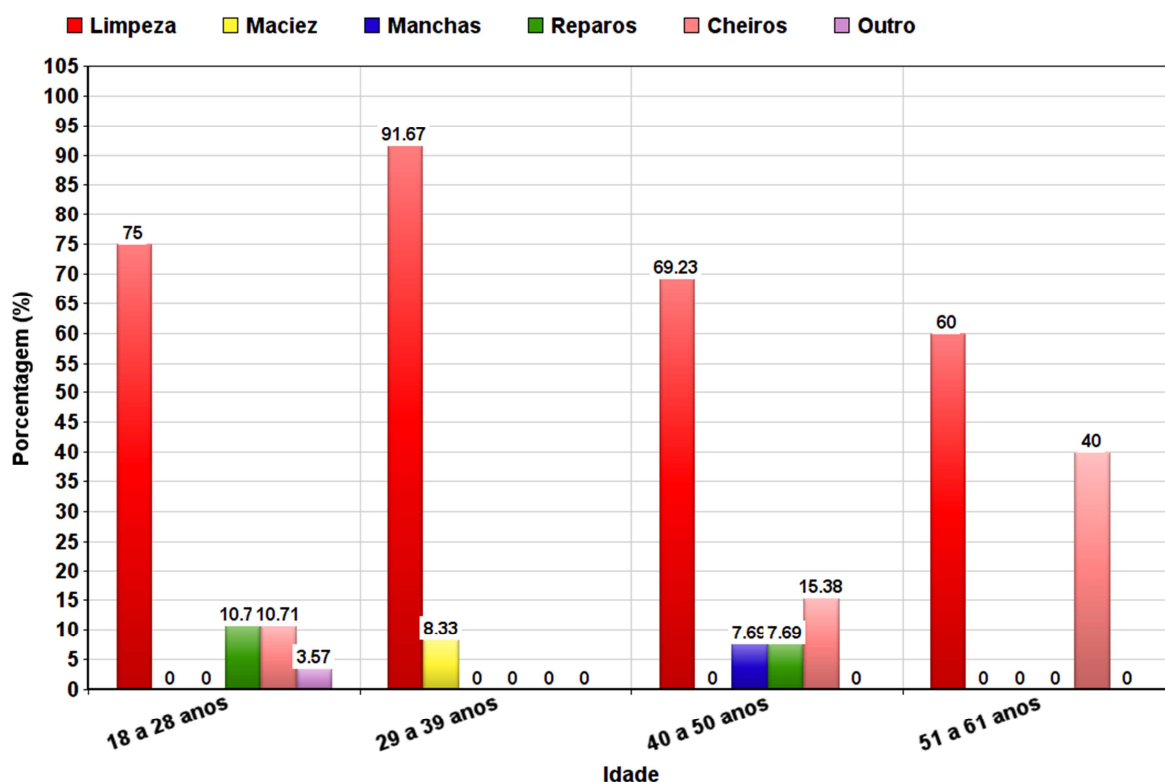
baixo, esse número representa quase trinta por cento de todas as respostas desta faixa etária.

Igual ao tópico anterior, quanto maior a idade, mais as pessoas tendem a levar em consideração fatores que as pessoas mais novas não levam. Nas faixas etárias entre 40 a 50 e 51 a 61 anos, as pessoas podem até não considerar totalmente, mas todas elas reparam nas condições apresentadas. Além disso, a maioria das respostas é indicando que, pessoas que se encontram nessa faixa etária, levam sim em consideração os enxovais no momento de escolher um hotel para se hospedar.

c. Relação entre a idade e as características observadas nos enxovais

A função deste relacionamento é para identificar o que as pessoas mais reparam nos enxovais e se isso é influenciado pela idade ou não, ou seja, a resposta que esta relação fornece é: uma pessoa mais nova possui a mesma percepção de uma pessoa com uma idade mais avançada? A análise da figura 7 fornecerá essa resposta.

Figura 7: Gráfico de relação entre a idade e as características observadas nos enxovais
Relação entre a idade e a as características observadas nos enxovais



Fonte: Elaborado pela autora

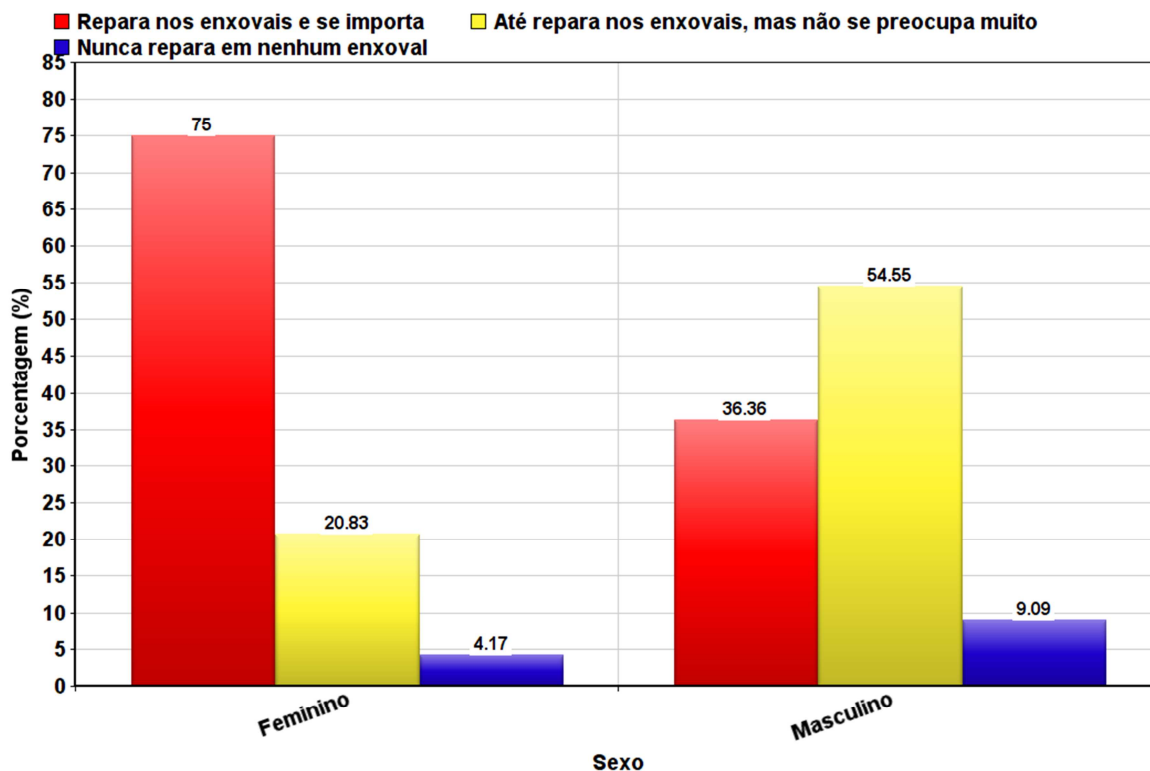
Como questionado anteriormente, as pessoas tendem sim a alterar um pouco as características observadas, mesmo que elas não possuam conhecimento deste fato. O gráfico acima comprova esse fato, pois ele apresenta que as pessoas com uma idade mais avançada observam mais coisas que as pessoas mais novas. Por exemplo, na faixa etária entre 40 e 50 anos, 9 pessoas responderam que observam o quesito limpeza, porém esse valor representa menos de setenta por cento das 13 respostas obtidas, o que indica que os outros trinta por cento observam outros aspectos nos enxovais.

Mesmo com essa pequena diferenciação das faixas etárias, é possível visualizar que as pessoas, em sua maioria de, aproximadamente, 75% de todas as respostas obtidas identificam o fator limpeza como o que elas mais reparam quando se hospedam em um hotel. Ou seja, dentro todos os fatores questionados, a limpeza é o que chama mais a atenção das pessoas quando elas realizam uma viagem, independentemente de sua idade.

d. Relação entre o sexo e a percepção dos enxovais

Este tópico tem por finalidade identificar se as pessoas do sexo feminino ou masculino tem o costume de perceber as características dos enxovais aos quais fazem uso. Dessa maneira, é possível identificar se existe realmente uma diferença entre homens e mulheres, quando se trata da percepção dos enxovais.

Figura 8: Gráfico de relação entre o sexo e a percepção dos enxovais
Relação entre o sexo e a percepção dos enxovais



Fonte: Elaborado pela autora

É possível visualizar, através da figura 8, que existe uma grande diferença entre os sexos, já que a maioria das pessoas do sexo feminino que responderam reparam nos enxovais e se importam com as condições que os encontram. Com um total de 48 respostas do sexo feminino, 36 delas afirmam que se importam com o estado que encontram os enxovais do hotel, sendo que apenas 10 delas dizem que não se importam, mas que reparam. Apenas 2 responderam afirmando que nunca repararam em nenhum enxoval.

Em contrapartida, de 22 respostas do sexo masculino, apenas 8 afirmam que se importam com as condições dos enxovais apresentadas pelo hotel. Mas 12 pessoas responderam que, sim, elas reparam nos enxovais, mas isso não interfere em sua estadia. Igualmente ao sexo feminino, apenas dois responderam que não reparam nos enxovais, porém, pela quantidade de respostas obtidas, esse número equivale a quase dez por cento de toda a amostra coletada do sexo masculino.

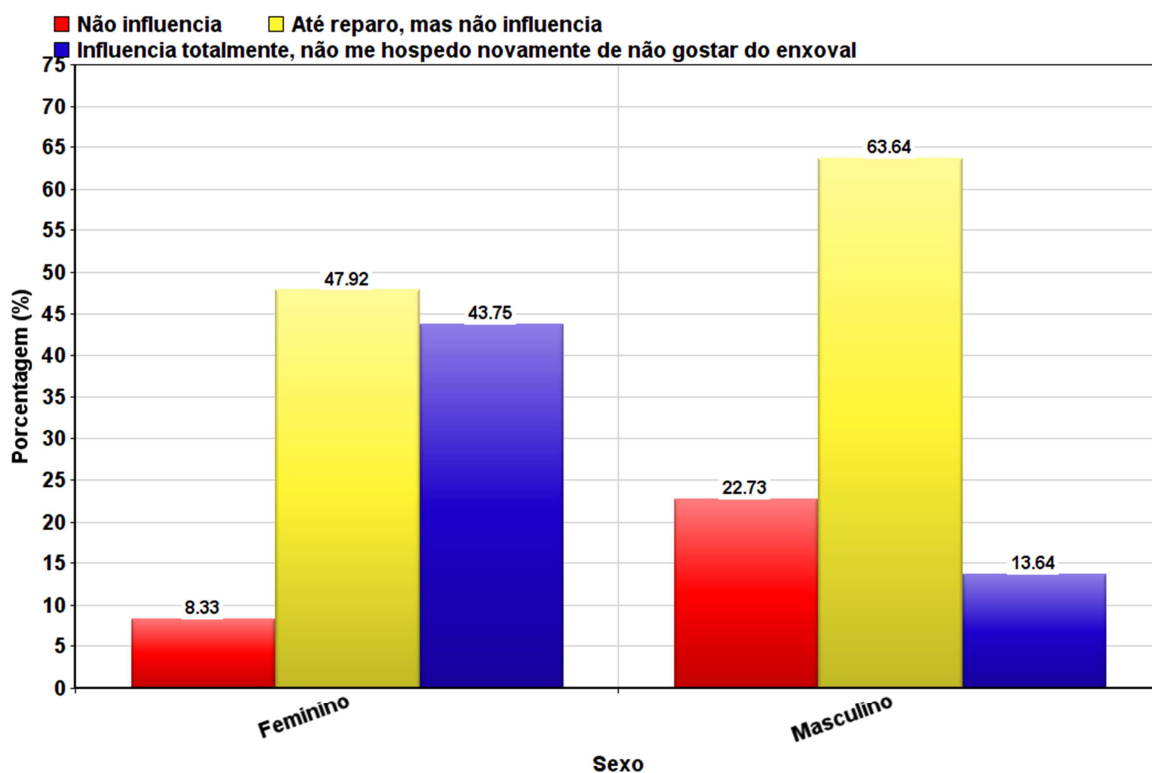
Com isso, pode-se dizer que as mulheres possuem sim um olhar mais crítico em relação aos homens, pois a diferença entre as alternativas é grande, sendo que elas tendem a prestar mais atenção a esses detalhes. Já os homens podem até

reparar algum fator, bom ou ruim, nos enxovais, mas eles não consideram tais aspectos tão importantes dentro de um hotel.

e. Relação entre o sexo e a influência dos enxovais na escolha do hotel

A figura 9 apresenta o gráfico que relaciona as respostas do sexo feminino e masculino com as da pergunta sobre a influência que um enxoval possui para a escolha ou retorno a um hotel. Dessa forma, é viável analisar qual é o sexo que, no momento de escolher um local para se hospedar, leva em consideração o enxoval.

Figura 9: Gráfico de relação entre o sexo e a influência dos enxovais na escolha do hotel
Relação entre o sexo e a influência dos enxovais na escolha do hotel



Fonte: Elaborado pela autora

A partir da análise dos dados apresentados acima é possível visualizar que, mesmo com a percepção da qualidade dos enxovais, as pessoas ainda não veem tanta influência dos enxovais no momento em que vão escolher um local. Mesmo que a maioria de 23 respostas dentre as 48 recebidas tenha afirmado que reparam no enxoval, mas que isso não influencia na decisão, ainda há uma grande parcela, de 21 respostas em 48 que afirmam que os enxovais fazem total diferença no momento da escolha. Isso em relação as respostas do sexo feminino.

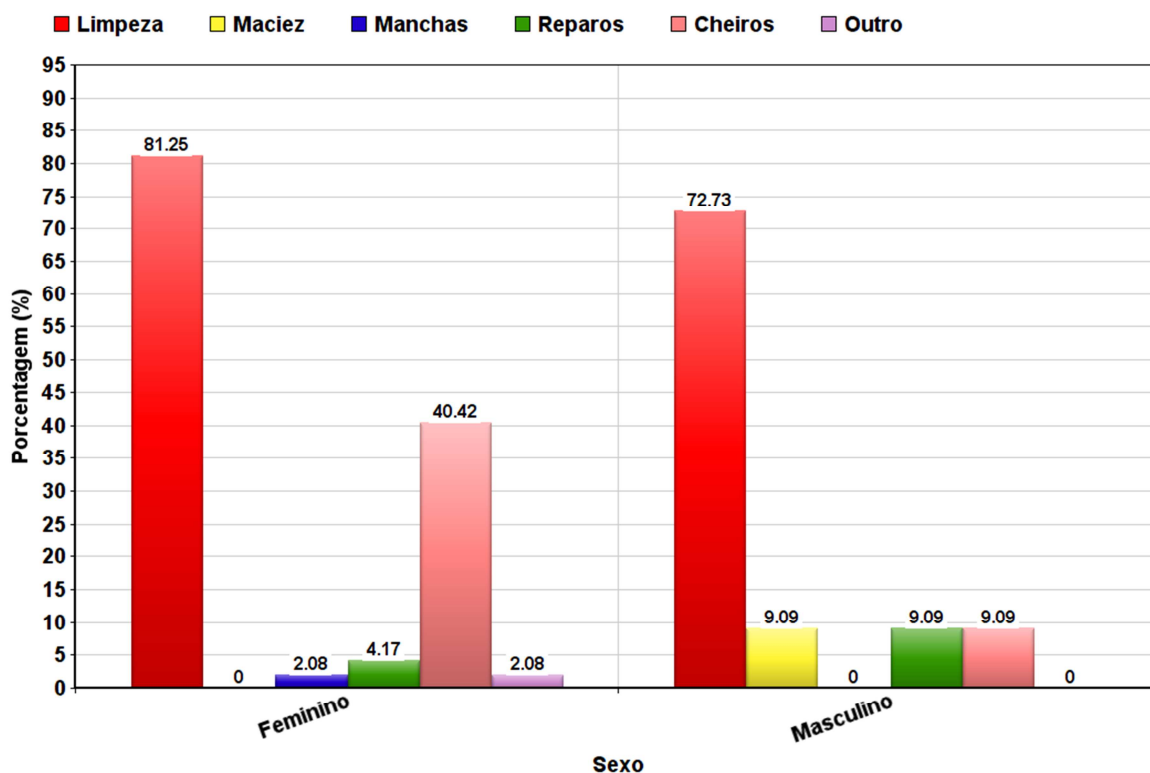
Já em relação ao sexo masculino, a situação é contrária. Uma maioria de 14 respostas dentre as 22 recebidas afirmam que, podem reparar no enxoval, porém eles não consideram esse fator como decisivo no momento da escolha. O que chama a atenção neste caso é que, a quantidade de respostas afirmando que, as pessoas do sexo masculino que não se sentem influenciadas pelo enxoval, é maior do que aqueles que consideram o enxoval.

Pode-se perceber então que, a diferença de sexo entre os clientes afeta a tomada de decisão, pois os homens não costumam levar tanto em consideração o enxoval no momento de escolher um hotel para pernoitar. Em compensação, as mulheres já tendem a reparar mais e levar mais em consideração o enxoval quando vão decidir em que hotel ficar.

f. Relação entre o sexo e as características observadas nos enxovais

Esta análise é realizada para que seja possível identificar quais são as características observadas por cada sexo em relação aos enxovais. Também possui por objetivo identificar se existe ou não, alguma diferença entre as características que os homens e as mulheres encaram como mais importantes, além de avaliar quais são os padrões por sexo.

Figura 10: Gráfico de relação entre o sexo e as características observadas nos enxovais
Relação entre o sexo e as características observadas nos enxovais



Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico acima mostra que, tanto os homens como as mulheres avaliam a propriedade de limpeza como a mais importante em um enxoval. Porém, é possível analisar que algumas mulheres consideram as outras, principalmente a questão dos cheiros, o que indica que elas são mais críticas que os homens. Além disso, a pesquisa apresentou que os homens também analisam outros fatores, mas, provavelmente, eles englobam todas opções dentro da característica de limpeza, ao invés de separar, igual as mulheres.

Com um total de 39 respostas dentre 48, as mulheres costumam identificar que o fator limpeza é o mais importante para um enxoval, o que quer dizer que, se este aspecto não estiver do esperado pela organização, a percepção acontecerá ineditamente. Em contrapartida, os homens, com um resultado de 16 respostas dentre as 22 coletadas, também identificam que esse é o fator que mais atrai a atenção.

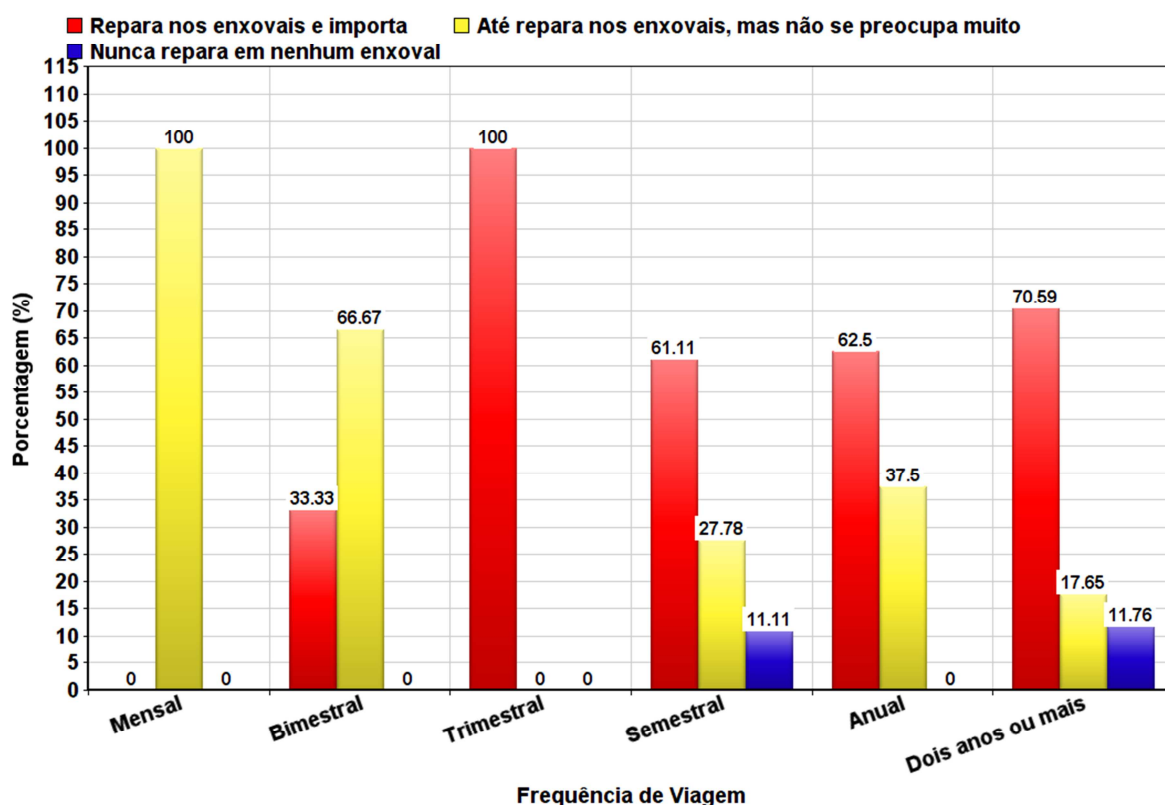
A realização desta comparação tem por objetivo identificar se os sexos se comportam de maneira parecida ou não e, pelo que pôde ser observado na figura 10, pode-se afirmar que, tantos os homens quanto as mulheres, têm pontos de vista próximos, no que se trata em qualidades dos enxovais, porém, as mulheres diferem

as características, nomeando-as de outras formas, enquanto os homens tendem a generalizar.

g. Relação entre a frequência de viagens e a percepção dos enxovais

Com um objetivo próximo aos apresentado anteriormente, essa análise busca identificar eventuais divergências entre as frequências de viagens, ou seja, a partir da apuração dos dados expostos, procura-se constatar como uma pessoa se comporta em relação a percepção do enxoval, de acordo com a frequência que realiza viagens.

Figura 11: Gráfico de relação entre a frequência de viagens e a percepção dos enxovais.
Relação entre a frequência de viagens e a percepção dos enxovais



Fonte: Elaborado pela autora

Como é possível visualizar na figura 11, as pessoas que costumam viajar em períodos mais curtos de tempos, não possuem uma percepção tão grande em relação ao enxoval, ou seja, elas até podem identificar algum problema, mas não se incomodam com tal. Porém, eles também não deixam de reparar nos enxovais, mesmo que eles não encontrem problemas com um enxoval avariado, eles percebem.

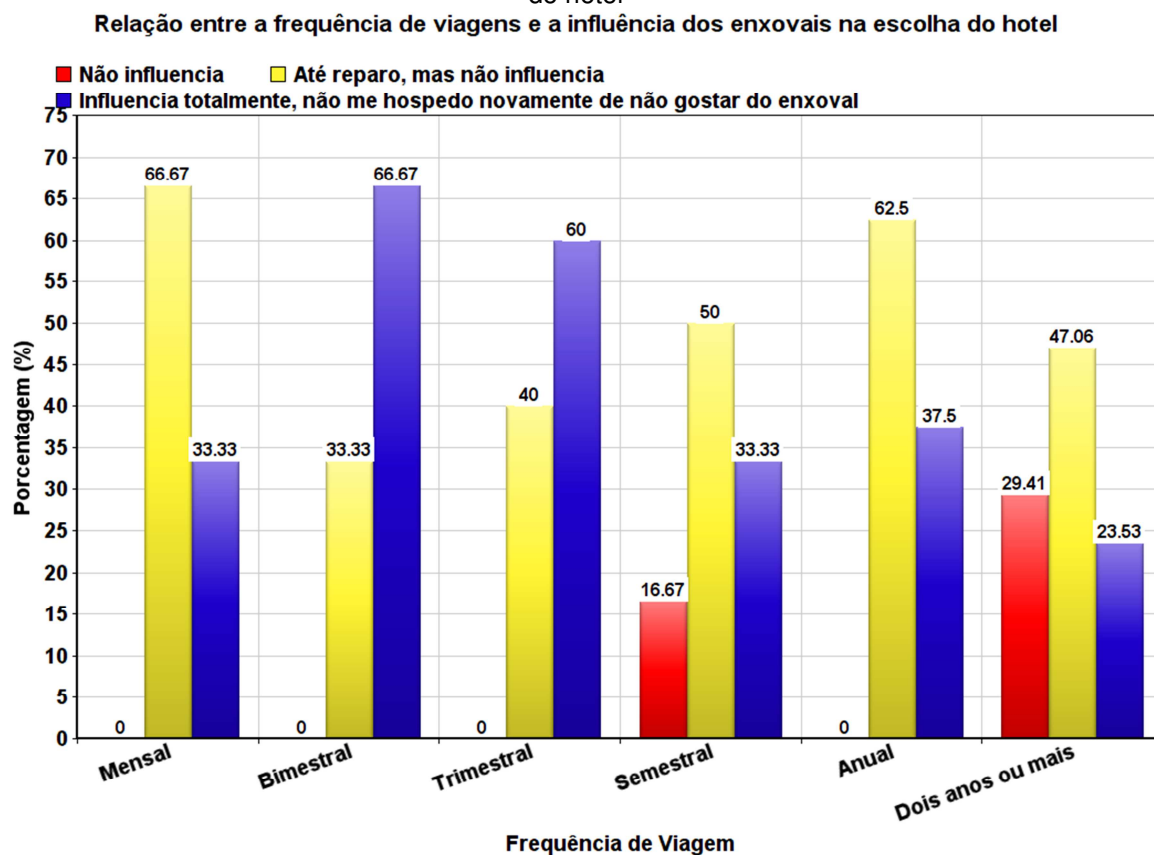
O que já acontece com pessoas que viajam entre dois anos ou mais. São poucos, porém eles podem deixar passar pequenos detalhes em decorrência a outros fatores dos quais não estão acostumados. Porém, pessoas que viajam anualmente ou mais, tendem a reparar mais nos enxovais e se sentirem incomodadas, caso este não atenda suas expectativas. Por exemplo, das 24 respostas obtidas de pessoas que viajam anualmente, 15 disseram que reparam e se importam com os enxovais quando vão viajar. Além disso, as outras 9 disseram que reparam nos enxovais, mas que eles não atrapalham em sua estadia.

Dessa forma, é possível perceber que, pessoas que viajam mais vezes em períodos mais curtos de tempo já não se incomodam tanto com o enxoval, porém elas sempre o notam. Já as pessoas que viajam em períodos mais longos, tendem a reparar e se importar com que encontram nos quartos dos hotéis, podendo ser pelo fato de que não estão tão acostumadas com os serviços oferecidos.

h. Relação entre frequência de viagens e a influência dos enxovais na escolha do hotel

Com o objetivo de identificar qual é a frequência de viagens que as pessoas mais levam em consideração os enxovais para escolher em que hotel desejam ficar, a figura 12 apresenta os valores procurados, afim de facilitar a visualização dos dados recebidos e assim definir se a frequência de viagens em curto ou longo prazo interferem também neste fator de decisão.

Figura 12: Gráfico de relação entre a frequência de viagens e a influência dos enxovais na escolha do hotel



Fonte: Elaborado pela autora

Como exposto anteriormente, esta análise é realizada para que seja possível identificar se a frequência de viagens afeta ou não a escolha de um hotel. É possível perceber, através da figura acima, que as pessoas não levam tanto em consideração o enxoval no momento da decisão, porém a maioria tem consciência de tais insumos.

Diferentemente do tópico anterior as pessoas que realizam viagens em períodos intermediários, tendem a ser muito influenciadas pelos enxovais. Mesmo em um período mais longo, como o anual, as pessoas também se importam em demasia com o enxoval oferecido. Das 24 pessoas que afirmaram viajar anualmente, 15 disseram que reparam, mas não consideram o enxoval como um fator decisivo para a escolha, já as outras 9 pessoas afirmam que sim, quando o enxoval não é de seu agrado, elas não retornam para aquele hotel.

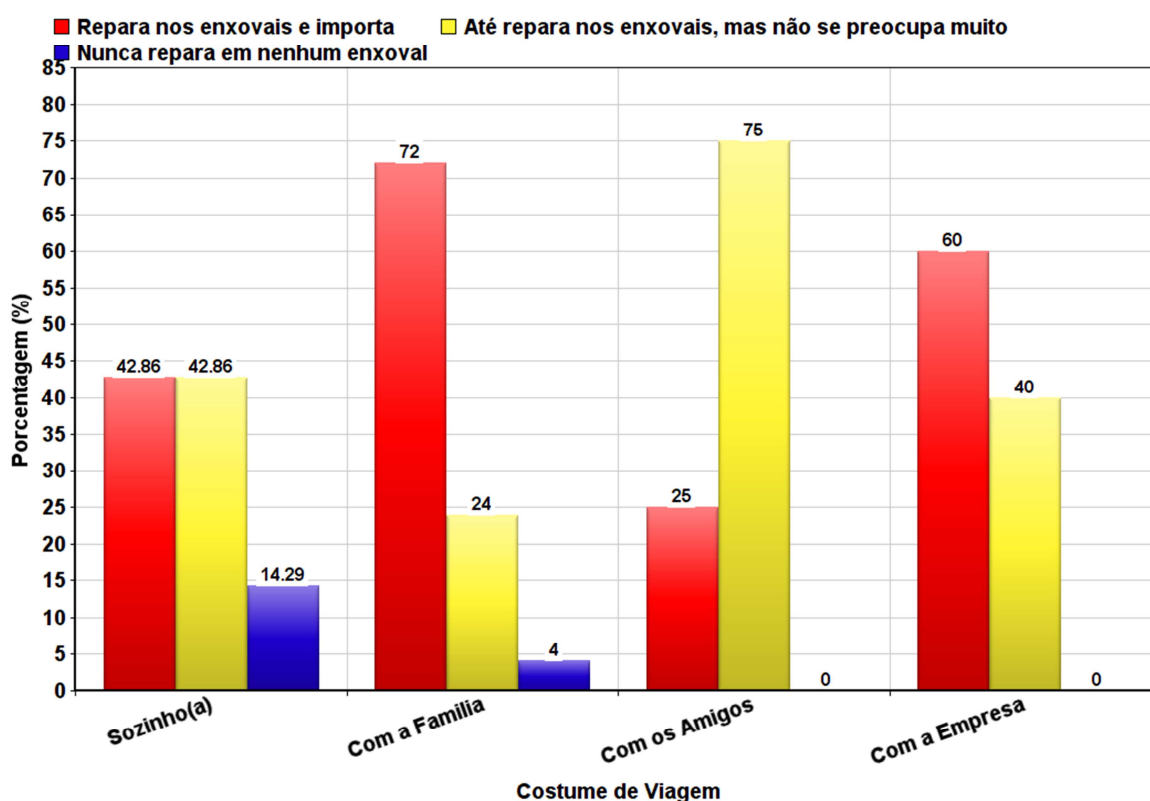
Por fim, é possível afirmar que existe um padrão entre todos os períodos de viagem, seja ele de longo ou curto prazo. A maioria das pessoas não consideram o enxoval como um fator decisivo, porém eles não passam despercebidos em momento algum. Mesmo com essa maioria, o número de pessoas que levam o

enxoval como fator decisivo também é bem elevado, principalmente quando comparado com aqueles que exprimem indiferença em relação ao enxoval.

i. Relação entre o costume de viagem e a percepção dos enxovais

Este tópico tem por finalidade identificar se existe diferença entre as pessoas que viajam sozinhas ou aquelas que viajam acompanhadas, variando entre familiares, amigos ou com a empresa. A partir da análise da figura 13, é possível visualizar tais diferenças.

Figura 13: Gráfico de relação entre o costume de viagens e a percepção dos enxovais
Relação entre o costume de viagens e a percepção dos enxovais



Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o gráfico apresentado, percebe-se que as pessoas que viajam com suas famílias tendem a reparar mais e se importar mais com os enxovais do que as que viajam com os amigos ou sozinhas. As pessoas que viajam com a empresa também reparam mais nos enxovais e se preocupam com que encontram. Já as pessoas que viajam com os amigos não se importam tanto com os enxovais como as outras categorias, porém eles não deixam de prestar atenção nos mesmos.

Sendo assim, é possível visualizar que a diferença nas pessoas que viajam em família é bem aparente e isso é decorrente do fato de que, das 50 respostas

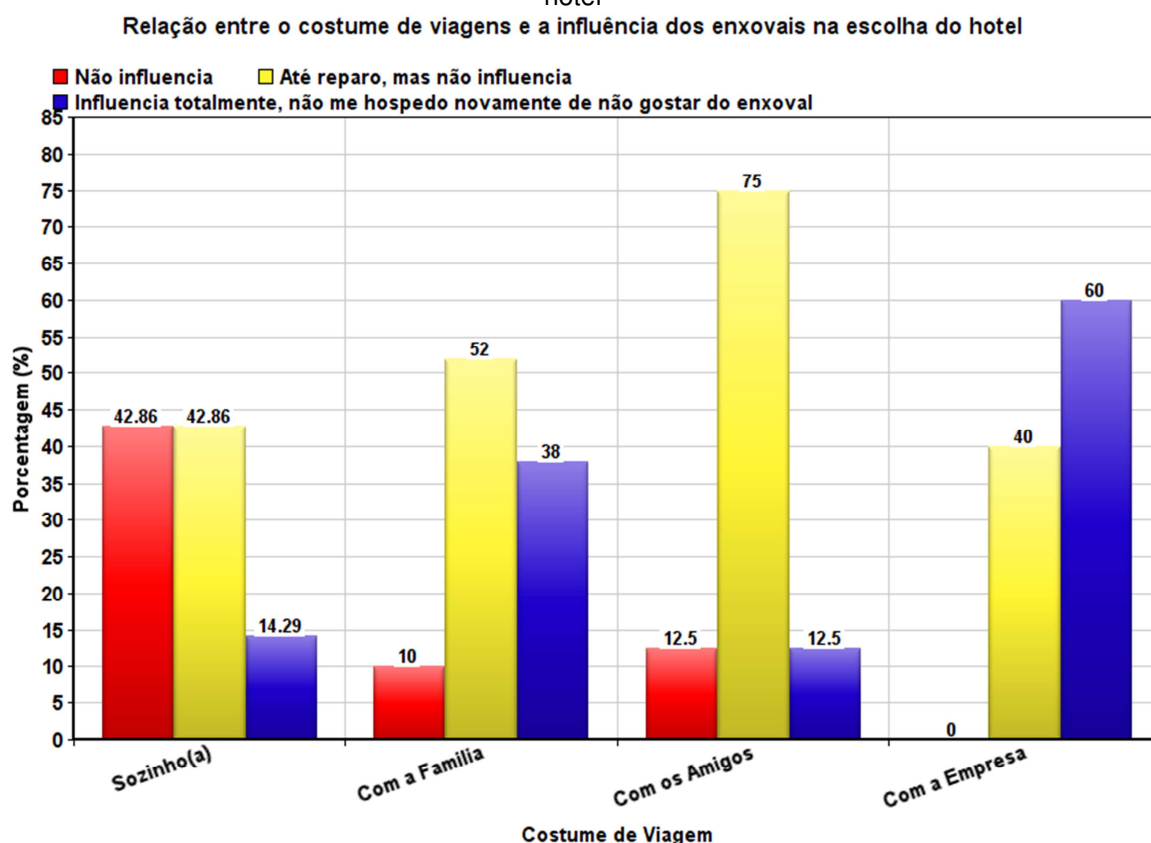
obtidas nessa alternativa, 36 dizem reparar e se importar com os enxovais encontrados e 12 pessoas afirmam que reparam no enxoval, mas não os encaram como uma adversidade na organização.

Dessa forma, é possível afirmar que existe uma divergência entre as percepções, de acordo com o costume que as pessoas têm de viajar, ou seja, uma pessoa que viaja sozinha ou com os amigos não possui a mesma visão do que aquela que viaja com a família, pois eles prezam por valores diferentes durante uma estadia em um hotel.

j. Relação entre o costume de viagens e a influência do enxoval na escolha do hotel

Por fim, este tópico procura identificar se o costume que uma pessoa tem de viajar, seja acompanhada ou sozinha, interfere ou não na influência que um enxoval exerce para a escolha de um hotel. A partir da análise do gráfico na figura 14, é possível encontrar os dados desejados, constatando assim a questão anterior.

Figura 14: Gráfico de relação ente o costume de viagens e a influência dos enxovais na escolha do hotel



Fonte: Elaborado pela autora

Como apresentado, as pessoas não costumam levar em consideração o enxoval no momento da escolha de um hotel, porém isso não impede que elas reparem em possíveis avarias. É possível perceber também que, as pessoas que viajam sozinhas e viajam com os amigos não se preocupam com os enxovais, como as pessoas que viajam com suas famílias ou com suas empresas.

De um total de 8 respostas de pessoas que costumam viajar com os amigos, 6 delas afirmam que, até reparam no enxoval, porém o levam em consideração no momento da escolha de um hotel, representando um total de setenta e cinco por cento das respostas coletadas com essa característica. Em contrapartida, das 50 pessoas que responderam que viajam em família, 26 disseram que, mesmo prestando atenção aos enxovais, não o levam em consideração, porém 19 afirma que, se não ficarem satisfeitas com os enxovais oferecidos, elas não retornam para aquele hotel.

Com isso, pode-se afirmar que, mesmo com algumas pequenas diferenças, as pessoas, independente de como costumam viajar, não consideram o enxoval como um fator importante para a tomada de decisão sobre a escolha do hotel. Mesmo que as pessoas não considerem o enxoval como influenciador, elas ainda reparam nas possíveis adversidades apresentadas pelos enxovais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de estoques sempre foi uma dificuldade para as empresas, pois não se possui certeza em relação aos dados de demanda e a data de entrega dos fornecedores, já que, por diversas razões, estes fatores podem ser facilmente modificados em períodos muito curtos de tempo, gerando assim algumas adversidades nas empresas.

Porém, tanto a falta como a sobra de produtos em estoque são problemas para uma organização, pois, se falta algum material para a empresa, a produção fica parada, em contrapartida, se os produtos estão parados nos estoques, o capital da organização não circula, então é preciso encontrar um equilíbrio entre os dois, para que a capacidade total dos estoques seja explorada.

A diferença entre um hotel e uma empresa produtora é que, no hotel, os produtos estocados não são vendidos ou utilizados para complementar o outro, mas sim para tornar a experiência do cliente ainda melhor. Em alguns casos, como dos enxovais dos quartos, estes insumos são utilizados mais de uma vez, então o controle de armazenamento destes recursos deve ser feito de forma contínua, para evitar grandes problemas.

Como apresentado em teoria, um jogo de enxoval possui todo um ciclo que deve ser seguido, para que assim ele tenha uma durabilidade maior e a empresa não precise adquirir novos jogos em curtos espaços de tempo. O que acontece é que muitas empresas hoteleiras não dão devida atenção e não realizam tal ciclo com seus enxovais, não se atentando que isso influencia diretamente o cliente.

A partir destas constatações, o objetivo deste trabalho foi identificar como os clientes observam os enxovais durante sua estadia em um hotel, além de identificar padrões entre algumas categorias pesquisadas, auxiliando assim a identificação de possíveis públicos alvos de determinados hotéis. Por exemplo, um hotel voltado para pessoas passarem apenas a noite possui um público diferente daquele que é mais voltado para férias em família.

Além disso, é possível visualizar na pesquisa, que as pessoas que viajam em família tendem a ser mais críticas em relação ao enxoval, ou seja, elas reparam mais nos enxovais do que aquelas que viajam sozinhas. Dessa forma é importante que os hotéis saibam quem são seus clientes e o que eles esperam encontrar nos quartos,

pois, caso não seja condizente com sua expectativa, a possibilidade de retorno é drasticamente reduzida.

Por isso, é importante que as organizações hoteleiras entendam que, a gestão de estoques de enxovais no setor de governança é necessária, pois ela evita desgaste desnecessário aos recursos, reduzindo assim os valores investidos na aquisição de novos. Como apresentado na pesquisa, as principais características observadas pelos entrevistados foram limpeza e cheiro, sendo que ambos podem ser decorrentes de uma estocagem errônea.

Assim sendo, pode se dizer que os objetivos deste trabalho foram atingidos através da pesquisa bibliográfica sobre os assuntos relacionados, da pesquisa de campo com pessoas maiores de idade que utilizam ou já utilizaram qualquer tipo de empreendimento hoteleiro, indicando suas preferências e os fatores de influência utilizados para a escolha de um hotel.

Respondendo à questão levantada no início, os enxovais influenciam parcialmente as pessoas no momento da escolha de um hotel, identificando os padrões, variando entre idade, sexo, frequência de viagem e costume de viagem. A partir da análise destes padrões, é possível perceber que as pessoas, tendem a reparar nos enxovais, porém não são todas que os levam em consideração para decidir em qual hotel se hospedar e, em algum momento, este fato terá algum impacto em sua estadia.

Muitas das pessoas analisadas preferem que seus enxovais sejam trocados diariamente, tanto os de cama quanto de banho, fazendo com que, devido a tantas lavagens, os enxovais detorem-se mais rápidos, caso o controle e o ciclo de troca não seja seguido. Posto isso, os benefícios que este controle apresenta são maiores do que as dificuldades, pois o processo, uma vez aplicado, é de fácil controle.

Esta pesquisa é importante para que as empresas do ramo hoteleiro percebam como uma simples mudança pode afetar positivamente em seus resultados, sejam eles financeiros ou não, além de evitar que gastem excessivamente com produtos que deveriam possuir uma vida útil relativamente alta. Por fim, esta pesquisa teve por finalidade mostrar que, mesmo sem tal conhecimento, o cliente possui expectativas em todos os aspectos do hotel e eles esperam que sejam atingidos.

REFERENCIAS

BAÊTA, M. S. **O Departamento de governança na hotelaria de categoria superior da avenida Beira-Mar: uma avaliação dos serviços prestados aos clientes.** 2015. 124 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios Turísticos - Mpgnt, Centro de Ciências e Tecnologia – Cct, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2015. Disponível em: <<http://www.uece.br/mpgnt/dmddocuments/BAETA,M.S.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2016.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimento/logística empresarial.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **Logística empresarial.** São Paulo: Atlas, 2015.

BOWERSOX, D. J. *et al.* **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos.** 4. ed. Porto Alegre: Amgh, 2014

CÂNDIDO, Í. **Controles em hotelaria.** Sistema mecanizado para hotel. 3. Ed. Caxias do Sul: Educs, 1996. Cap. X.

_____. **Governança em Hotelaria.** 4. ed. Caxias do Sul: Educs, 2001. Cap. 9, p. 140.

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira.** 9. ed. Caxias do Sul: Educs, 2001.

CHIAVENATO, I. **Administração de materiais: Uma abordagem introdutória.** Rio de Janeiro: Campus/elsevier, 2005.

CHING, H. Y. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CONTADOR, J. C. *et al.* **Gestão de Operações.** São Paulo: Edgard Blücher, 1997.

DANTAS, M. J. **Governança, o coração do hotel.** 2014. Organizada por Revista Hotéis. Disponível em: <<http://www.revistahoteis.com.br/governancao-coracao-do-hotel/>>. Acesso em: 10 maio 2016.

DAVIES, C. A. **Manual de Hospedagem**: Simplificando ações na hotelaria. 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2003. Cap. 16, p. 185.

DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. **Fundamentos da Administração da Produção**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001.

DUTRA JUNIOR, A. A. **PLANEJAMENTO DE ESCALA DE TRABALHO NO SETOR DE GOVERNANÇA**. 2010. Disponível em: <[http://www.ucs.br/ucs/tplSeminTur2010/eventos/seminario_de_pesquisa_semintur/anais/grupo_jr_03/arquivos/arquivos_jr/03/Planejamento de Escala de Trabalho no Setor de Governanca.pdf](http://www.ucs.br/ucs/tplSeminTur2010/eventos/seminario_de_pesquisa_semintur/anais/grupo_jr_03/arquivos/arquivos_jr/03/Planejamento%20de%20Escala%20de%20Trabalho%20no%20Setor%20de%20Governanca.pdf)>. Acesso em: 05 maio 2016.

GONÇALVES, P. S. **Administração de materiais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus/elsevier, 2013.

HOTÉIS, Revista. **Governança, o coração do hotel**. 2014. Disponível em: <<http://www.revistahoteis.com.br/governancao-coracao-do-hotel/>>. Acesso em: 06 maio 2016.

ISMAIL, A. **Hospedagem**: Front Office e Governança. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

KRAJEWSKI, L.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M. **Administração da Produção e Operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LATORRE, F. de. **Administração Hoteleira**: Parte I - Departamentos. São Paulo: Roca, 2001.

MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

OLIVEIRA, N. M. **Formação de uma equipe de governança**: Case do Hotel Tarobá. 2010. Disponível em: <<http://festivaldeturismodascataratas.com/wp-content/uploads/2014/01/5.-FORMAÇÃO-DE-UMA-EQUIPE-DE-GOVERNANÇA-CASE-DO-HOTEL-TAROBÁ.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2016.

PINTO, R. A. Q. et al. Gestão de estoque e lean manufacturing: estudo de caso em uma empresa metalúrgica. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 15, n. 1, p.111-118, abr. 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/40536/gestao-de-estoque-e-lean->

manufacturing--estudo-de-caso-em-uma-empresa-metalurgica/i/pt-br>. Acesso em: 22 out. 2016.

RODRIGUES, P. R. A. **Gestão Estratégica da Armazenagem**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

SOUSA, A. Q.; MAMEDE, M. I. B.; CARNEIRO, R. R. A RELAÇÃO DA GOVERNANÇA COM A RECEPÇÃO E AS POSSÍVEIS FALHAS DE COMUNICAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO HOTEL GRAN MARQUISE. **Faculdades Cearenses em Revista**, Fortaleza, v. 2, n. 2, p.24-42, jun. 2010. Semestral. Disponível em: <<http://www.faculdadescearenses.edu.br/revista2/edicoes/vol2-2-2010/artigo3.pdf>>. Acesso em: 09 maio 2016.

VERGARA, S C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIDAL, M. P.; SIMONETTI, V. M. M. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor de governança hoteleira. **Revista Hospitalidade**, v. 7, n. 2, p. 111-137, 2010.

WANKE, P. **Gestão de Estoques na Cadeia de Suprimentos: Decisões e Modelos Quantitativos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICE A – Pesquisa Realizada

1. Idade

- 18 a 28 anos
- 29 a 39 anos
- 40 a 50 anos
- 51 a 61 anos
- Outro

2. Sexo

- Feminino
- Masculino

3. Frequência de Viagens

- Mensal
- Bimestral
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Dois anos ou mais

4. Costuma viajar

- Sozinho(a)
- Com a família
- Com os amigos
- Com a empresa
- Outro

5. Fatores que influenciam sua escolha de um hotel

- Preço
- Serviços
- Localização
- Indicação (Amigos ou sites)
- Disponibilidade

- Fidelidade
 - Outro
6. Quando você se hospeda em um hotel
- Repara nos enxovais (qualidade, troca, etc) e se importa
 - Até repara nos enxovais, mas não se preocupa muito
 - Nunca repara em nenhum enxoval
7. Como a qualidade do enxoval influencia na sua decisão de hospedagem
- Não influencia
 - Até reparo, mas não influencia
 - Influencia totalmente, não me hospedo novamente de não gostar do enxoval
8. Quais características repara no enxoval
- Limpeza
 - Maciez
 - Manchas
 - Reparos
 - Cheiros
 - Outro
9. Qual a sua expectativa quanto a troca do enxoval
- Enxoval de banho diariamente
 - Enxoval de cama diariamente
 - Enxoval de cama quando requisitado
 - Enxoval de banho quando requisitado
 - Ambos diariamente
 - Ambos quando requisitado

ANEXO A – Cálculo de Enxoval

Item	Cama	Quantidade Existente	Quantidade Real
Saia	King Size		
	Queen Size		
Protetor de Colchão	King Size		
	Queen Size		
Lençol de Baixo	King Size		
	Queen Size		
	Cama Extra		
Lençol de Cima	King Size		
	Queen Size		
	Cama Extra		
Colcha de piquet	King Size		
	Queen Size		
	Cama Extra		
Edredon	King Size		
	Queen Size		
Duvê (capa do edredon)	King Size		
	Queen Size		
Peseira	King Size		
	Queen Size		
Cobertor	King Size		
	Queen Size		
Travesseiro			
Fronha			
Rolinho			
Lençol de berço			
Protetor de berço			
Travesseiro infantil			
Fronha infantil			
Cobertor infantil			
Toalha de banho			
Toalha de rosto			
Piso			
Roupão			
Toalha de mão			
Cortina			