



Dissertação

Mestrado em Gestão e Sustentabilidade no Turismo

***Lean Management – Sistema de Gestão
Aplicado à Hotelaria***

Inês Monteiro Matos

Peniche, Março de 2012



Dissertação

Mestrado em Gestão e Sustentabilidade no Turismo

***Lean Management – Sistema de Gestão
Aplicado à Hotelaria***

Inês Monteiro Matos

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Doutor Paulo Jorge dos Santos Almeida,
Professor do Instituto Politécnico de Leiria.

Peniche, Março de 2012

*Às pessoas que fazem parte
da minha vida...*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que sempre me apoiaram e colaboraram com a meu percurso educacional.

Ao meu namorado, pelo amor, apoio e compreensão.

Ao meu orientador pela orientação e apoio no desenvolvimento deste trabalho.

A todos os colaboradores que contribuíram com informações, dados e conteúdos importantes.

Aos que directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste trabalho, os meus sinceros agradecimentos.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

RESUMO

O tema principal desta pesquisa está directamente relacionado com os modelos de gestão na indústria hoteleira. A motivação para esta investigação surgiu através da premissa que só através de cortes em salários e em mão de obra se consegue reduzir custos. Após uma breve análise da literatura existente em torno da temática de gestão e também da hotelaria, estabelecemos o objectivo de compreender se seria possível aplicar o modelo de gestão *Lean Management* ao turismo, mais especificamente à Hotelaria. Para atingir este objectivo, analisámos ao pormenor todo o sistema *Lean Management*, por fases fomos tentando aplica-lo aos diferentes departamentos de um Hotel. Posteriormente analisámos o estado actual do sector do turismo, a sua competitividade, o seu objectivo principal para a melhoria contínua, as suas oportunidades no futuro e o papel que este pode ter relativamente ao *Lean Management*.

Este é um trabalho inovador dado que até ao momento este sistema ainda não é utilizado, na indústria hoteleira para reduzir custos e aumentar o nível de satisfação dos clientes. A metodologia adoptada teve por base as ferramentas utilizadas na implementação deste sistema em outro tipo de serviços e também na aplicação de um questionário realizado aos colaboradores do hotel em estudo, com o objectivo de averiguar a sua receptividade na implementação de um novo sistema de gestão e para estes apontarem as principais falhas dos procedimentos actuais. Os dados são tratados e apresentados no último capítulo do trabalho, procuramos desta forma a validação da proposta inicial. Finalmente, podemos verificar que os benefícios que esperávamos atingir revelam que a implementação do *Lean Tourism* permite a maximização da criação de valor para os clientes em todos os serviços. Com base no trabalho desenvolvido percebemos que este modelo de gestão poderá ser implementado em sectores económicos diversos, inclusivamente no sector que pretendíamos estudar.

Palavras-chave: Gestão; Redução de Custos; Lean Management; Hotelaria.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

ABSTRACT

The main theme of our research is directly related to the management models in the hotel industry. The motivation for this research came about through the premise that only with cuts in salary and workers you can reduce costs. After a brief analysis of existing literature around the thematic management and also the hospitality, we established the objective to understand if would be possible apply the management model Lean Management to tourism, more specifically to Hospitality Industry. To achieve this, we analyze in detail all the Lean Management System by stages were trying to apply it to different departments of the hotel. First, we analyze the current state of the tourism sector, its competitiveness, its main aim for continuous improvement opportunities in the future and the role it may have for the Lean Management. This is one innovative research given that until the moment this system is still not used in the hotel industry to reduce costs and increase the level of satisfaction of customers. The methodology has been adopted is base the tools used in implementing this system in another type of services and also in application of a questionnaire performed to the collaborators of hotel in study, in order to define their acceptability in implementing a new system of management and for these point out the major flaws in current procedures. The statistics are processed and presented in the last chapter of this work, we consequently validating the initial proposal.

Based on the work we realized that this management model can be implemented in several economic sectors, including in the area we wanted to study.

Finally, we conclude that the benefits expected to reach revealed that implementation of Lean Tourism allows the maximization of value creation for customers in all services, eliminating waste, creating systems that minimize the use of resources and that in turn will influence to achieve the best possible operating results.

Key-Words: Management; Reduce Costs; Lean Management; Hotel Management.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I. 1 – Receitas e Contribuição do Turismo para o PIB.....	12
Figura I. 2 – Emprego nas actividades características do Turismo (n.º de indivíduos).....	13
Figura II. 1 - Princípios Básicos	29
Figura II. 2 – Produção e Distribuição <i>PULL</i>	32
Figura II. 3 – Redução do <i>Lead Time</i>	33
Figura II. 4 – Processo <i>Kaizen</i>	40
Figura III. 1 – Localização Geográfica, HCVP e Piscina Coberta, Parque Aquático.	46
Figura III. 2 – KAIZEN: Mudança para melhor.....	53
Figura III. 3 – Metodologia para Identificação de Processos.....	54
Figura IV. 1 – Fluxo de Esparguete – Front-Office	75
Figura IV. 2 – Esboço da Recepção	76
Figura IV. 3 – Balcão de Informações.....	77
Figura IV. 4 – Carro de Apoio.....	81
Figura IV. 5 – Processo de limpeza de Quarto Entrada-Saída	82
Figura IV. 6 – Processo de limpeza de Quarto Ocupado.....	83
Figura IV. 7 – Fluxo de Esparguete – Situação Actual	83

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Figura IV. 8 – Fluxo de Esparguete – Situação no Futuro	85
Figura IV. 9 – Esboço da Lavandaria	88
Figura IV. 10 – Fluxo de Esparguete - Lavandaria	90
Figura IV. 11 – Esboço da área do Restaurante	95
Figura IV. 12 – Processo dos Clientes no Restaurante.....	96
Figura IV. 13 – Fluxo de Esparguete do Restaurante.....	97

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro IV. 1 – Front-office.....	70
Quadro IV. 2 – Back-office	71
Quadro IV. 3 - Front-office – Fase Futura.....	77
Quadro IV. 4 – Serviço de Quartos	78
Quadro IV. 5 – Serviço de Quartos – Situação Futura	85
Quadro IV. 6 – Serviço de lavanderia	86
Quadro IV. 7 – Lavandaria – Situação Futura.....	91
Quadro IV. 8 – Cozinha.....	92
Quadro IV. 9 – Restaurante	92
Quadro IV. 10 – Restaurante – Situação Futura.....	98

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico III. 1 – Taxas de Ocupação	46
Gráfico IV. 1 – Género da População.....	65
Gráfico IV. 2 – Idades por Secção de Trabalho	66
Gráfico IV. 3 – Anos de Serviço no Hotel	66
Gráfico IV. 4 – Habilitações Literárias dos Colaboradores.....	67
Gráfico IV. 5 – Género por Secções.....	67
Gráfico IV. 6 – Escolaridade por Secções.....	68
Gráfico IV. 7 – Tempo de Trabalho VS Equipamento.....	68
Gráfico IV. 8 – Relação entre Secções e Equipamento de Trabalho.....	69
Gráfico IV. 9 – Opinião acerca do Horário de Trabalho	69
Gráfico IV. 10 – Questionário Satisfação de Clientes – Recepção	71
Gráfico IV. 11 – Questionário Satisfação de Clientes – Alojamento	79
Gráfico IV. 12 – Questionário Satisfação de Clientes – Quartos	79
Gráfico IV. 13 – Questionário Satisfação de Clientes – Lavandaria.....	87
Gráfico IV. 14 - Questionário Satisfação de Clientes – Pequeno-Almoço	93
Gráfico IV. 16 – Questionário Satisfação de Clientes: Restaurante.....	93
Gráfico IV. 16– Questionário Satisfação de Clientes: e Bar	93

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

LISTA DE SIGLAS

CST – Conta Satélite do Turismo

HCVP – Hotel Cristal Vieira Praia & SPA

JIT – Just In Time

NVA – Non Value Added

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

TPM – Total Productive Maintenance

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VAGT – Valor Acrescentado Gerado pelo Turismo

WTTC – World Travel & Tourism Council

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1. O TURISMO E A HOTELARIA	9
1.1 A INDÚSTRIA TURÍSTICA	9
1.2 O TURISMO EM PORTUGAL	11
1.2.1 INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE NO PÓLO TURÍSTICO DO OESTE	14
1.2.2 OS DESTINOS E A COMPETITIVIDADE DO TURISMO	16
2. LEAN MANAGEMENT COMO FERRAMENTA DE GESTÃO.....	25
2.1 A MELHORIA DA COMPETITIVIDADE	28
2.2 PRINCÍPIOS BÁSICOS E SUA INTERDEPENDÊNCIA	28
2.2.1 VALOR.....	29
2.3 O LEAN TOURISM	32
2.3.1 PRINCÍPIOS DO LEAN TOURISM	34
2.3.2 ESTRATÉGIA, QUALIDADE, CUSTO E VOLUME	37
2.3.3 REFLEXÕES E OPORTUNIDADES	37
2.3.4 BENEFÍCIOS E DESAFIOS	38
2.4 O SISTEMA <i>THINKING PEOPLE SYSTEM</i>	39
2.5 SUSTENTABILIDADE NO <i>LEAN</i>	41
2.6 COMPROMISSO COM A CULTURA LEAN.....	41
3. METODOLOGIA.....	45
3.1 CASO DE ESTUDO: HOTEL CRISTAL VIEIRA PRAIA & SPA***(*)	45
3.2 PESQUISA	48
3.3 METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE ESTUDO	49
3.4 IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA <i>LEAN TOURISM</i> NAS ÁREAS IDENTIFICADAS	50
3.5 FERRAMENTAS	51
3.6 METODOLOGIA PARA IDENTIFICAÇÃO DE ÁREAS E PROCESSOS DA CADEIA DE VALOR.....	54

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

3.7 QUESTIONÁRIOS AOS COLABORADORES	56
3.7.1 BASE POPULACIONAL DO QUESTIONÁRIO	57
3.7.2 ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO.....	58
4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	65
CONCLUSÃO	100
BIBLIOGRAFIA	105
ANEXOS	111
ANEXO 1.....	112
ANEXO 2.....	113

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

INTRODUÇÃO

O turismo tem uma grande importância estratégica para a economia portuguesa, tendo em conta a sua capacidade de criar riqueza e emprego. Actualmente, no que se refere ao turismo, verificamos uma tendência generalizada para a escolha de destinos que promovam a diferença. O turista não quer apenas visitar um monumento ou ir exclusivamente para a praia. Como tal, é necessário criar novas ofertas, apostar em sectores inovadores e em produtos turísticos diversificados, que assentem na qualidade da oferta, direccionados para um público específico, com mais recursos e como tal gerador de maior riqueza. Só através de uma oferta diversificada e de qualidade é que um determinado produto turístico se poderá tornar uma referência quer nacional, quer internacional.

Neste sentido, o Oeste é uma das regiões com mais potencialidades e maior diversidade de ofertas. O Oeste destaca-se de outras regiões do país pelo seu litoral, que é marcado por uma extraordinária arribas fósil, mas também pelas suas praias com extrema qualidade, pela sua diversidade faunística e florística, pelo seu o património histórico, pelas propriedades químicas das suas águas que permitiram o desenvolvimento de importantes estâncias termais e por último, pela proximidade à capital do país (Lisboa).

Na região Oeste, actualmente, está presente um forte investimento no sector do turismo residencial em *resorts* integrados de grandes marcas internacionais. Estes resorts, para além de atraírem um mercado muito específico, apresentam-se como um sector turístico muito lucrativo, na medida em que os seus utilizadores são normalmente pessoas com rendimentos bastante elevados e que gastam muito dinheiro durante a sua estadia. Por outro lado a elevada qualidade dos serviços prestados por este tipo de hotéis exige muita mão-de-obra e sobretudo, mão-de-obra qualificada, tornando estes *resorts* em importantes empregadores na região.

Este tipo específico de turismo, encontra-se intimamente relacionado com o desenvolvimento de outros produtos turísticos, designadamente, o golfe (que encontra nesta área condições muito mais favoráveis ao seu exercício – clima ameno e abundância de recursos hídricos necessários à manutenção destes campos), o *touring* cultural, a animação, entre outros. Uma das grandes vantagens deste tipo de turismo é a baixa sazonalidade, o que não acontece, por exemplo, com o turismo de Sol e do Mar que é quase exclusivo do Verão.

i Definição do Tema

O termo “lean” foi utilizado pela primeira vez no final da década de 80 num projecto de pesquisa do Massachusetts Institute of Technology (MIT) sobre a indústria automobilística mundial. Esta pesquisa revelou que a Toyota tinha desenvolvido um novo e superior paradigma de gestão nas principais dimensões dos negócios (fábrica, desenvolvimento de produtos e relacionamento com os clientes e fornecedores).

Nesta época, a Toyota não estava sequer entre as dez maiores marcas de automóveis do mundo. Em 2009, a Toyota tornou-se a maior em volume de vendas, acumulando vitória após vitória ao longo destas décadas, mostrando as vantagens e benefícios do sistema que desenvolveu. No entanto, este não se trata de um conceito exclusivo da Toyota, pois pode ser aplicado por qualquer empresa de qualquer negócio e em qualquer país ou região.

O conceito *Lean* é uma estratégia de negócios para aumentar a satisfação dos clientes através de uma utilização mais correcta dos recursos. A gestão *lean* procura acrescentar, consistentemente, valor aos clientes com custos mais baixos através da identificação da melhoria dos fluxos de valor primários e de suporte, através do envolvimento das pessoas qualificadas, motivadas e com iniciativa. O objectivo da implementação deve focar-se nas reais necessidades dos negócios e não na simples aplicação das ferramentas *lean*. Estas práticas envolvem a criação de fluxos contínuos e sistemas estimulados, baseados na procura dos clientes, na análise e melhoria do fluxo de valor e da cadeia completa, desde as matérias-primas até aos produtos acabados e o desenvolvimento de produtos que efectivamente sejam soluções do ponto de vista do cliente. (Lean Institute)

Este processo de gestão derivado do TPS – Sistema de Produção da Toyota, está focado na redução dos desperdícios e na melhoria dirigida ao cliente. O resultado esperado

nas organizações ao implementarem este sistema de gestão, tem como principais objectivos melhorar o serviço ao cliente; potenciar polivalência de tarefas; eliminar actividades de baixo valor e aumentar a flexibilidade operacional e do tempo de reacção dos processos. As componentes que acrescentam valor às experiências, constituem o núcleo do valor e são compostas pela variedade, singularidade, qualidade, sofisticação e simbologia das propostas que são oferecidas ao consumidor.

Foi neste contexto que surgiu o interesse e motivação para estudar a possibilidade de aplicar este sistema no sector do Turismo, nomeadamente na indústria hoteleira. Ao partir para a elaboração deste trabalho, projecto de Dissertação de Mestrado, na área da Gestão, fazemo-lo por considerarmos que será uma nova abordagem de gestão que poderá conduzir a mais valias, melhorias e diferenciação para o sector hoteleiro em Portugal.

A discussão acerca da pesquisa, como em todas as áreas do conhecimento, é também necessária na área de lazer e turismo com o objectivo de aperfeiçoar, actualizar e procura constante da qualidade. Na linguagem científica, cultura é uma construção hipotética. Ou seja, cultura é um rótulo ou ideia – um conceito que inventamos para organizar e entender o que vemos ou vivenciamos. Sem esta reflexão interna, o resultado mais típico da implementação *lean* será reforçar hábitos e modos de pensar antigos. Assim como com qualquer sistema novo, quando se inicia o processo *lean*, tem uma variedade de problemas que surgem subitamente.

ii Objectivos

O objectivo geral desta investigação é, em primeiro lugar, aplicar as noções básicas de turismo aos conceitos que envolvem o *Lean Management*. Da mesma forma que as noções de turismo necessitam estar em conformidade com os princípios, estratégias e metodologias do *Lean Management*, inovando a sua execução e aplicação das ferramentas adaptadas às necessidades das pessoas e processos de trabalho que ocorrem num hotel.

Em segundo lugar, para demonstrar os potenciais benefícios que a implementação do *Lean* trará, vamos aplicar a metodologia desenvolvida num hotel específico na zona Oeste de Portugal. O objetivo é mostrar que a aplicação do *Lean Management* num hotel pode

aumentar a criação de valor para os clientes em todos os serviços e promover a eliminação de resíduos.

Afirma-se que esta nova forma de gestão nos hotéis poderá melhorar a experiência do turista com os recursos mínimos possíveis, oferecendo aos clientes exactamente o que precisam, da maneira que precisam, com o menor custo e principalmente sem desperdiçar recursos. No presente trabalho, não são considerados aspectos externos ao hotel, bem como a sua influência na administração, a abordagem pretendida apenas diz respeito aos aspectos internos, mais propriamente aos impactos causados pelas necessidades dos hóspedes nos processos e a identificação de medidas de desempenho que assegurem a melhoria contínua dos mesmos.

Dada a pertinência deste tema, este trabalho conduz-nos à tentativa de investigar a aplicabilidade deste modelo de gestão. Assim, estabelecemos como principais objectivos específicos deste trabalho:

1. Identificar principais processos na cadeia de valor dos clientes.
2. Analisar o grau de satisfação dos serviços prestados na unidade hoteleira.
3. Caracterizar o público-alvo do hotel, bem como o seu perfil e motivações.
4. Demonstrar que determinados processos interferem directamente com cadeia de valor desejada por cada cliente.
5. Qual a real motivação dos colaboradores para contribuírem na aplicação de um novo modelo de gestão.
6. Avaliar qual o custo da aplicação do modelo *Lean Management* no Hotel em estudo.

iii Estrutura do Trabalho

O primeiro e o segundo capítulo do trabalho vão incidir sobre o enquadramento teórico das temáticas em causa. Começamos por contextualizar teoricamente o turismo e a hotelaria, na sua componente geral e específica. Uma vez que de forma geral, este trabalho estuda duas temáticas distintas, o turismo e a gestão, vamos procurar conceitualizar a as actividades em si, os vários agentes envolvidos no processo e as suas funcionalidades. Por fim, iremos abordar o *Lean Tourism*, os seus princípios, estratégia, qualidade, custo e volume,

reflexões e oportunidades, benefícios e desafios.

No terceiro capítulo vamos analisar a metodologia a aplicar na investigação. Vamos procurar nesta parte do trabalho, delinear o nosso programa de acção, identificando a nossa problemática, definindo os processos a estudar, os instrumentos de pesquisa a utilizar e o tipo de análise a efectuar.

No quarto capítulo do trabalho, vamos discutir os resultados. Neste capítulo vamos efectuar o tratamento da informação disponibilizada e recolhida junto das fontes investigadas. Vamos analisar os inquéritos efectuados aos colaboradores da unidade hoteleira, de forma a determinar qual a opinião acerca do funcionamento do hotel e das suas tarefas diárias e também definir o valor para o cliente, identificar os processos a melhorar, expor os resíduos detectados, analisar os custos envolvidos na implementação e por fim propor melhorias para o futuro.

Por último apresentamos a conclusão, com algumas reflexões gerais originadas pelo desenvolvimento da temática em causa, procurando construir um enquadramento geral. Vamos responder às questões objectivadas, procurando não encerrar a sua objectividade, mas sim deixar em aberto a hipótese de continuar ou aprofundar o estudo e a investigação em redor da sua problemática.

Concluindo, pretendemos fomentar uma nova filosofia de gestão, num sector económico fundamental para a economia nacional, pois é um trabalho de investigação, passível de aperfeiçoamento e ajustamento às novas realidades, novas políticas e novas transformações sociais.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco



CAPÍTULO
O TURISMO E A HOTELARIA

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

O TURISMO E A HOTELARIA

“Travel, in the younger sort, is a part of education; in the elder, a part of experience.” - Francis Bacon

Neste capítulo iremos abordar alguns aspectos económico-sociais relacionados com o sector turístico em geral e acerca da hotelaria em particular. Abordando a sua evolução histórica a nível mundial e em específico em Portugal. Uma vez que este estudo será realizado num hotel localizado na região Oeste, iremos analisar o turismo nesta zona em especial.

No contexto da economia mundial o turismo é uma das actividades que apresenta maiores índices de crescimento “*apesar do atraso com que se iniciou o seu processo de desenvolvimento, o turismo alcançou rapidamente um lugar de relevo no conjunto das actividades económicas, não só pelo volume de receitas externas que passou a proporcionar, mas também pelo emprego criado e pelo impacto produzido a nível regional.*” (Cunha, 2006)

1.1 A Indústria Turística

Devido ao facto de o *homem* ter curiosidade em conhecer o mundo que o rodeia, este sempre sentiu a inquietude de viajar. Por razões técnicas e económicas, a concretização dessa inquietude apenas esteve limitada a um escasso número de países e a um reduzido círculo de pessoas, com o evoluir dos meios de transporte, mais cómodos, mais rápidos e ao mesmo tempo mais económicos, assim como o rápido crescimento do nível de vida fez com que fosse

possível uma ampla expansão do turismo sobretudo nos países com um certo nível de desenvolvimento.

Os turistas constituem uma fonte de receitas muito importante, uma vez que gastam o seu dinheiro na aquisição de bens e serviços nos destinos que visitam. O fluxo turístico é determinado por definidos motivos de atracção, causados por factores infra-estruturais como o clima, o sol, as praias, as paisagens, etc. Assim como factores estruturais como boas comunicações, industria hoteleira altamente desenvolvida, preços razoáveis, etc. por último por factores culturais como monumentos históricos ou alto nível artístico.

No desenvolvimento do turismo observa-se um paralelismo entre o número de turistas que visitam um determinado país e o número de hotéis que esse mesmo país contém. Calcula-se que mais de 45% das receitas do turismo advêm da indústria hoteleira. Face a esta percentagem, podemos avaliar a importância do fluxo de negócio criado pela actividade turística.

A expansão do turismo moderno determinou um crescimento paralelo na indústria hoteleira, uma vez que uma das características dos nossos dias é a possibilidade com que os cidadãos de um país podem passar épocas de descanso e recreio em outros países que não o seu país natal. Constituindo deste modo uma corrente continuada de turistas cujos deslocamentos, alojamentos e diversões representam um ponto importante no balanço de pagamentos na maioria dos países.

Este *boom* do turismo está igualmente determinado pelo facto de que em quase todos os países, é sentido por todos os indivíduos um forte desejo de viver melhor e desfrutar de mais comodidades, ao mesmo tempo que uma curiosidade por conhecer os países mais próximos ou mais remotos. Este fluxo representa o nascimento de numerosas indústrias de transporte, turismo e hotelaria.

Em qualquer país se verifica este fenómeno, facilmente verificável em medida crescente que aumenta o número de estabelecimentos hoteleiros, principalmente nas zonas que pelo clima exterior ou situação geográfica oferecem mais e melhores atracções. A relação recíproca entre estas indústrias é muito difícil de estabelecer, uma vez que as rotas turísticas mais sugestivas determinaram, em muitos casos as melhores instalações hoteleiras. De forma inversa, os melhores hotéis atraíram e canalizaram novas rotas turísticas, obtendo assim a atracção do turismo a lugares desconhecidos.

De acordo com a World Travel & Tourism Council (2011), em Portugal *“o Turismo em 2011 deverá produzir 347.000 empregos directos (7,0% do emprego total). Este número inclui o emprego em hotéis, agências de viagens, actividades como restauração e lazer, companhias aéreas e serviços de transporte de passageiros, entre outros (excluindo os serviços suburbanos). Em 2021, o Turismo será responsável por 417.000 empregos directos, um aumento de cerca de 70.000 (20,0%) sobre os próximos dez anos”*.

1.2 O Turismo em Portugal

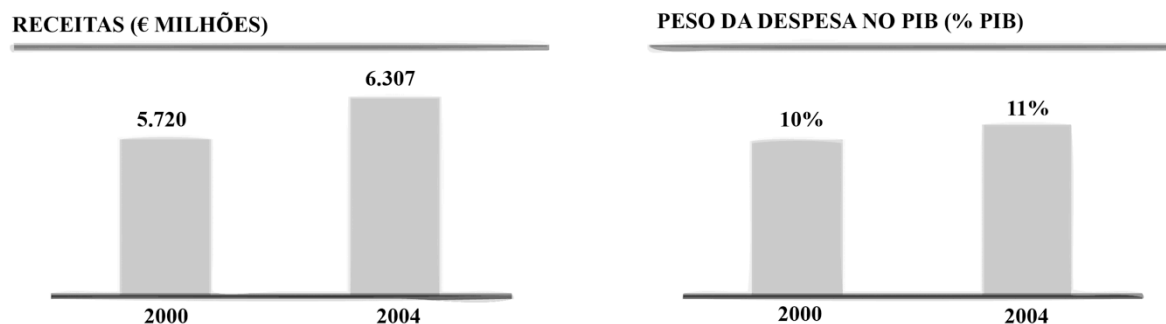
O turismo organizado de um modo regular a partir da segunda metade do século passado, tornou-se num dos sectores-chave da economia de um grande número de países, justificando em maior ou menor grau numerosas actividades, entre as quais a construção civil, obras públicas, transportes, a indústria agro-pecuária e os serviços. Paralelamente os efeitos directos nos campos social e cultural são indiscutíveis, tal como no domínio das relações internacionais e mercado externo. A este nível, *“Portugal descobriu cedo o interesse e a importância do turismo mas só adoptou medidas para a sua promoção após desenvolvimento deste, nos restantes países europeus da orla mediterrânica, terem atingido uma dimensão económica relevante (Cunha, 2006).*

Em Portugal, *“as condições naturais e climatéricas existentes, o elevado grau de competitividade em termos de preços de que desfrutava, o sentido de hospitalidade do seu povo e a peculiaridade da sua cultura são factores que favorecem o desenvolvimento do turismo como actividade económica estruturada. No entanto, razões ligadas à concepção política dominante durante muitos anos, que privilegiava o isolacionismo internacional, eram avessas às mudanças e pouco propensas à modernidade, aliadas ao atraso dos meios de transporte e das vias de comunicação e à inexistência de uma iniciativa privada esclarecida e informada, só muito tarde permitiram que o turismo fosse considerado como uma via para o desenvolvimento. (Cunha, 2006)*

Segundo o Plano Estratégico Nacional do Turismo PENT (2007) o “*Turismo tem uma importância verdadeiramente estratégica para a Economia Portuguesa em virtude da sua capacidade em criar riqueza e emprego. Trata-se de um sector em que existem vantagens competitivas claras, posição que não sucede com outros sectores. Neste momento o Turismo atravessa um bom momento, as receitas estão a aumentar e existe uma competência instalada de qualidade em termos de infra-estruturas e de recursos humanos. Estão a surgir novos destinos de grande qualidade, por exemplo no Litoral Alentejano, na zona Oeste, em Porto Santo e no Douro, fruto da iniciativa empresarial e da capacidade do Governo em desbloquear processos que se encontravam parados há anos.*”

De acordo com o PENT (2007), o “*Turismo é um dos principais sectores económicos, tendo o seu peso na economia vindo a crescer nos últimos anos. Em 2004 as receitas representaram 6,3 mil milhões de euros, correspondendo a 11% do PIB. No entanto, Portugal perdeu quota de mercado a nível internacional, e está muito dependente de quatro mercados emissores e do desempenho de três regiões (Algarve, Lisboa e Madeira), estando ainda afectado por uma elevada sazonalidade e limitações nas ligações aéreas.*”

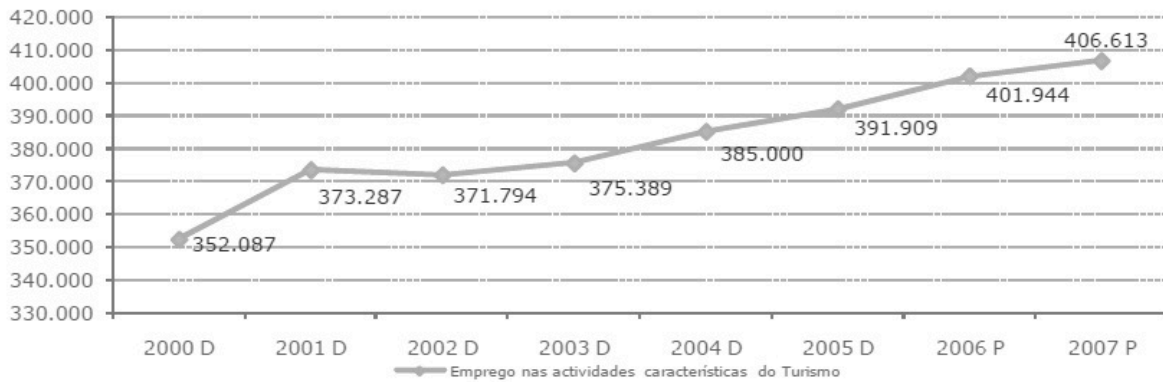
Figura I. 1 – Receitas e Contribuição do Turismo para o PIB



Fonte: BP; INE

Tendo em conta dados do PENT, o Turismo é um dos sectores económicos com maior importância para o emprego nacional, representando 10,2% da população activa em 2004. Sendo que a quota do emprego nas actividades características do Turismo no total da economia atingiu os 7,9%, em 2007 (ano mais recente), segundo dados da Conta Satélite do Turismo (CST) em Novembro de 2010.

Figura I. 2 – Emprego nas actividades características do Turismo (n.º de indivíduos)



Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística – Conta Satélite de Turismo.

O Turismo Interno tem vindo a ganhar importância face ao Turismo Externo. Em 2005 gozaram férias em Portugal 2,4 milhões de residentes, um crescimento de 7,1% face ao ano anterior. No mesmo período, os turistas estrangeiros em Portugal totalizaram cerca de 12 milhões, crescendo 3,0% face ao ano anterior.

Relativamente aos hóspedes nacionais, estes têm vindo a crescer a um ritmo superior ao dos estrangeiros. Em 2002, os hóspedes estrangeiros representavam 53,6% do total, o equivalente a 5,7 milhões de hóspedes. Em 2005, este valor sofreu um acréscimo de 300 mil hóspedes, representando um crescimento médio anual de 1,8% face ao crescimento de 4,0% dos hóspedes nacionais.

O Sector Turístico Português encontra-se muito concentrado no Algarve, em Lisboa e na Madeira, sendo afectado por uma elevada sazonalidade e por uma oferta essencialmente de gama média-baixa. Estas três regiões concentram mais de 85% das dormidas de estrangeiros em estabelecimentos hoteleiros, com o período do Verão a representar 46% do total. Embora o número de dormidas de estrangeiros tenha apresentado um ligeiro crescimento entre 2003 e 2005.

Portugal deverá ser um dos destinos de maior crescimento na Europa, através do desenvolvimento baseado na qualificação e competitividade da oferta, transformando o sector num dos motores de crescimento da economia nacional. Requalificar o produto Sol e Mar e

apostar em ofertas complementares que reforcem a proposta de valor para o turista. O mercado europeu de Sol e Mar é um mercado maduro. Em 2004, representava 69 milhões de viagens e, em 2015, estima-se que represente 80 milhões de viagens. 41% dos consumidores europeus de Sol e Mar têm origem na Alemanha (27%) ou no Reino Unido (14%), sendo que a despesa diária tem uma grande amplitude, variando entre os 80 euros no segmento regular, até valores na ordem dos 600 euros no segmento *upscale*¹. Espera-se que o crescimento deste produto seja suportado pelo segmento *upscale*, com o segmento regular a crescer a uma taxa anual de 1,5% até 2015, face a um crescimento de 11% do segmento *upscale*.

Segundo dados recolhidos pela CST em Novembro de 2010, no Verão de 2006, o produto Sol e Mar representa 41% das motivações dos turistas estrangeiros em Portugal. Os consumidores deste produto no nosso país são principalmente do Reino Unido (27%), Espanha (13%) e Alemanha (12%). Em relação aos destinos concorrentes, Portugal é visto como um destino de Sol e Mar bastante semelhante a Espanha (67%), e com algumas similitudes a Itália (11%) e à Croácia (8%). Portugal é considerado pelos turistas internacionais, comparativamente a Espanha, como um destino com um preço mais baixo e mais hospitaleiro; por outro lado, os turistas avaliam melhor a Espanha na relação qualidade/preço e na qualidade das actividades disponíveis.

Portugal possui boas condições para Sol e Mar, tendo mais de 800 km de costa e sendo o país da Europa com maior número de horas de sol por ano. A qualidade das praias também é elevada – 208 praias com bandeira azul, o equivalente a 39% do total. O país apresenta diversidade de condições para o turismo Sol e Mar, onde a costa oeste do país tem praias com qualidade para desportos como o surf e o kitesurf.

1.2.1 Inovação e Competitividade no Pólo Turístico do Oeste

No que se refere ao sector do turismo, o Oeste é uma das regiões com mais potencialidades e, maior diversidade de ofertas. O Oeste destaca-se de outras regiões do país, pelo seu litoral que é marcado por uma extraordinária arriba fósil, mas também pelas suas praias com extrema qualidade, pela sua diversidade faunística e florística, pelo seu património

¹ *upscale* - *Informal* of or for the upper end of an economic or social scale; up-market (<http://www.thefreedictionary.com/upscale>, consultado a 25 de Novembro de 2011)

histórico, pelas propriedades químicas das suas águas que permitiram o desenvolvimento de importantes estâncias termais e, por último, pela proximidade a que esta região se encontra da capital do país (Lisboa).

Actualmente, no que se refere ao turismo verifica-se uma tendência generalizada para a escolha de destinos que promovam a diferença. O turista não quer apenas visitar um monumento, ou ir exclusivamente para a praia. Como tal, é necessário criar novas ofertas, apostar em sectores inovadores e em produtos turísticos diversificados, que assentem na qualidade da oferta, direccionados para um público específico, com mais recursos e, como tal gerador de maior riqueza. Só através de uma oferta diversificada e de qualidade é que determinado produto turístico se poderá tornar uma referência internacional.

A região base deste estudo, tem um conjunto de recursos diversificados, sendo que alguns destes constituem factores de diferenciação, tais como a associação ao Turismo Religioso – Fátima e Coimbra; uma vasta diversidade de Templos, Castelos e Mosteiros – Batalha, Alcobaça e Óbidos; Vilas típicas e costeiras; variadíssimas praias – Vieira de Leiria, São Pedro de Moel e Nazaré; Campos de golfe; a proximidade à Serra da Estrela; qualidade e diversidade de águas minerais – Termas de Monte Real; Grutas – Mira D’Aire e uma rica Gastronomia – Arroz de Marisco (uma das 7 Maravilhas da Gastronomia).

Com base no PENT, a criação do pólo turístico do Oeste surge em consequência do forte investimento turístico privado de que a região tem sido alvo, apoiando também a diversificação da oferta turística de Portugal. Segundo Susana Loureiro, ao Diário de Notícias (2011) *“O plano estratégico do Pinhal Litoral, foi recomendado por cinco concelhos da região de Leiria, vai investir em unir o dinamismo empresarial e turístico deste território. O plano estratégico tem como principal objectivo a promoção da competitividade económica no território dos concelhos de Leiria, Marinha Grande, Batalha, Pombal e Porto de Mós. A ausência de estratégias integradas na captação de investimento e a falta de promoção integrada dos produtos empresariais foram detectados como “obstáculos importantes” ao desenvolvimento do Pinhal Litoral.”*

O pólo está circunscrito pela NUT III Oeste, que compreende toda a zona de costa entre S. Pedro de Moel e a Praia de Santa Cruz, assim como as cidades piscatórias da Nazaré e Peniche, a vila de Óbidos, Alcobaça e Caldas da Rainha, com importantes atractivos que conjugam património e natureza.

O Oeste deverá tornar-se a prazo num interessante destino, dotado de uma oferta hoteleira e de serviços de qualidade assentes no potencial da região, mas sem massificação. Os mercados-alvo do pólo devem corresponder aos principais mercados emissores para Portugal (Espanha, Reino Unido, Alemanha e França) acrescidos da Suécia como forte emissor de turistas de golfe. Uma vez que o pólo se encontra bem fornecido de acessibilidades, tanto aéreas como rodoviárias, o principal aspecto a assegurar é a qualidade da sinalização. Em termos de oferta, deverá melhorar-se o serviço ao turista e o desenvolvimento de rotas turísticas.

1.2.2 Os Destinos e a Competitividade do Turismo

Muitas organizações internacionais têm dedicado esforços nos últimos anos para identificar e avaliar os países turísticos competitivos. Encontra-se como uma das aplicações mais importantes a de controlar a competitividade. Assim, entre os principais parâmetros que determinam a competitividade, para além do preço é também o estado de inovação e o desenvolvimento tecnológico. Vendo assim a inovação como uma ferramenta para melhorar a competitividade dos destinos. O turismo é, nos últimos anos, um dos principais temas de pesquisa na análise, o seu desenvolvimento envolve o uso de instrumentos que canalizam fluxos de informação e conhecimento aos clientes. Os maiores destinos turísticos desenvolveram-se com base na qualificação e competitividade da oferta, motivado na excelência ambiental e urbanística, na formação dos recursos humanos e na dinâmica/modernização empresarial e das entidades públicas.

Assim, o principal objectivo desta região passará por um *“crescimento com qualidade e não em quantidade, assente na qualificação e competitividade da oferta, e na exploração controlado dos seus potenciais, o que permitirá tornar a região numa referência internacional em termos turísticos. Simultaneamente, a região Oeste deve procurar desenvolver novos produtos que permitam responder às demandas dos novos nichos de mercado, que procuram produtos turísticos inovadores, assentes, essencialmente na qualidade e na diferença”*. Costa (2011)

1.3 A Hotelaria

A indústria hoteleira é antiquíssima, até ao ponto que, de certa forma se encontra referida no livro de Josué, no Capítulo II, versículo 3 e 15 onde uma mulher chamada de *Raabe* (de acordo com o relato bíblico) se ter convertido a Deus e ter ajudado os espiões israelitas antes da invasão da cidade, hospedando-os em sua casa. No entanto a actividade turística teve outras origens históricas mais próximas (Collado, 2002).

Um protestante inglês, chamado Thomas Cook, em 1841 teve a ideia de organizar uma excursão ferroviária de onze quilómetros de Leicester para uma reunião da Sociedade de Temperança, em Loughborough sobre o recém-estendido Midland Railway². Thomas cobrou aos seus clientes um *shilling*³. Este valor incluía o custo do bilhete de comboio e a comida na viagem. Com base no espírito diligente e no poder de persuasão, Thomas Cook com base no valor do transporte ferroviário da viagem de ida arranhou maneira de os participantes no Congresso pagarem o mesmo valor para a viagem de ida e de volta.

O empreendimento foi um grande sucesso e Cook decidiu começar seu próprio negócio efectuando excursões ferroviárias. Assim nasceu o “*Forfait Touristique*” ou seja, o pacote turístico. Desta forma podemos citar como o marco inicial do desenvolvimento do Turismo Ferroviário a venda antecipada, em 1841, de 570 passagens para o percurso entre Leicester e Loughborough, pela agência Cook de Londres.

O auge da indústria turística e hoteleira coincidiu com a revolução industrial que teve como ponto de partida os anos 1765 até 1774, onde James Watt, inventou a máquina a vapor e em 1898 foi descoberto o rádio pelos Curie. Este foi outro meio de transporte que influenciou muito no desenvolvimento do turismo, e consequentemente da Hotelaria, foi o barco a vapor. Os primeiros barcos construídos para o transporte de passageiros através do Atlântico foram ingleses e norte-americanos. Ficou para trás o tempo em que esses passageiros eram mais considerados intrusos a bordo do que clientes. Em 1858, foi lançado ao mar o *Great Eastern*,

² A **Midland Railway** (MR) foi uma empresa ferroviária do Reino Unido, criada em 1844 e extinta em 1922, quando se transformou na parte de London, Midland and Scottish Railway.

³ **British Shilling** é uma moeda Britânica histórica da era do Reino da Grã-Bretanha e mais tarde no Reino Unido. A palavra *shilling* vem de um termo de contabilidade, que remonta a tempos anglo-saxões, considerado o valor de uma vaca em *Kent*. O *shilling* britânico conseguiu o *shilling* Inglês, e manteve-se em circulação até o dia Decimal 1971. Após *decimalisation* o xelim britânico foi substituído pelo quinteto *pence* tendo um valor comparável, tamanho e peso. O *shilling* pré-decimal foi retirado de circulação em 1990, quando a peça *pence* cinco foi reduzido de tamanho.

construído inteiramente de ferro e conseguindo levar até 10.000 passageiros nos seus 210 metros de comprimento e 25 de largura. As distâncias ficavam menores, o turismo agora não existia somente regionalmente, as deslocações eram feitas agora a nível mundial, atravessavam-se fronteiras, rios, mares e oceanos. A grande pioneira no desenvolvimento da Hotelaria, a Europa, começou a ficar estagnada, ultrapassada no que se diz respeito a qualidade e modernização. Começou a perder a sua “supremacia para a nova potência que surgia no final do século XIX e início do XX, os Estados Unidos. Um dos últimos marcos da história da hotelaria no século XIX foi a construção, em 1870, do primeiro estabelecimento hoteleiro em Paris, considerado o início da hotelaria planeada. As inovações foram a casa de banho privativa em todos os quartos e a farda dos empregados. O pioneiro foi o suíço César Ritz”⁴.

Este europeus ganharam grandes fortunas na indústria têxtil, química e metalúrgica, e habituaram-se rapidamente a gastar parte dos seus rendimentos em hotéis de luxo e a dar mais importância às suas férias, visitando destinos da moda como as praias e os casinos de jogo. O desenvolvimento da hotelaria é o resultado do turismo estrangeiro, embora hoje em dia, este segmento obtenha benefícios quer do turismo exterior como do interior. Na realidade, é difícil afirmar se terá sido o turismo que promoveu a indústria hoteleira, ou o contrário, pois estes não existem um sem o outro (Collado, 2002).

1.3.1 A Hotelaria em Portugal

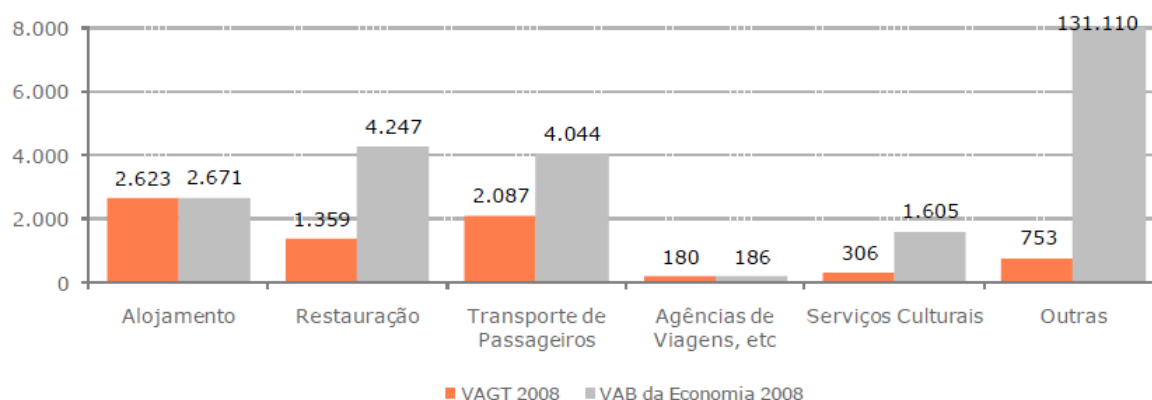
No fim do século XIX, os transportes perderam a importância que tinham para o destino turístico, ou seja, a principal motivação da viagem deixou de ser o facto de chegar a um determinado destino, mas sim, permanecer nele e explorá-lo. O mesmo ainda se verifica actualmente. Esta nova necessidade na procura turística fez com que surgisse o primeiro Hotel em Portugal, o *Hotel Avenida Palace*, junto à estação de comboios do Rossio. Mais tarde, surge a primeira Estância Turística Portuguesa o Estoril, inicialmente apenas para turismo termal. Com o decorrer do Século XX toda a costa Portuguesa foi sendo povoada por uma vasta oferta hoteleira, assim como, de um modo geral por todo o mundo, Pina (1988). No entanto em Portugal, o turismo ganha significado na vida dos portugueses a partir da década

⁴<http://www.sinhores.com.br/sinhores/publish/turismo/Historia-da-Hotelaria.shtml>; consultado a 6 de Fevereiro de 2012.

de 60. Em 1964, Portugal registou a entrada de cerca de um milhão de visitantes, cerca de vinte anos depois em 1987 regista a entrada de 16 milhões de visitantes, o que corresponde a 300 milhões de contos (um milhão e meio de euros), por outras palavras a um quarto das exportações na altura, Pina (1988). Deste modo temos uma melhor percepção da evolução do turismo durante estes 20 anos, e da sua passagem de uma actividade económica insignificante para uma actividade económica que passou a ter quase tanto peso para a formação do produto interno bruto da altura como a pesca ou a agricultura, Pina (1988).

Mas com as crises económicas do fim do século XX e com a desconfiança e medo, que se instalou em torno da aviação comercial e de alguns destinos turísticos, fez com que a entrada no século XXI fosse desastrosa para a actividade turística em geral, não poupando a hotelaria, e muito menos a hotelaria portuguesa. Instalou-se uma profunda insegurança em torno dos transportes aéreos, o que levou os turistas europeus a realizarem as suas férias dentro da Europa, juntando a este fenómeno o facto de Portugal ter organizado a Expo 98 e o Euro 2004. Estes dois eventos de cariz internacional, fez com que a hotelaria portuguesa, além de ter sobrevivido à crise, tivesse conseguido crescer.

Gráfico I.1 – Valor Acrescentado gerado pelo Turismo no VAB da economia – milhões €



Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística – Conta Satélite de Turismo.

De acordo com dados da Conta Satélite do Turismo (2010) a “Hotelaria/Alojamento é a actividade que gera maior volume do Valor Acrescentado Gerado pelo Turismo (VAGT), ultrapassando, em 2008, os 2,6 mil milhões de euros, incluindo Residências Secundárias.

A “Restauração e Bebidas” e o “Transporte de Passageiros” geraram, no conjunto, mais de 3,4 mil milhões € em 2008. No total, estas três actividades representaram 83% do

Valor Acrescentado Bruto (VAB) gerado pelo turismo. Em 2008, do VAB registado pelas actividades de “Alojamento” e “Agências de Viagens” cerca de, respectivamente, 98,2% e 97,1% foi gerado pelo turismo. Esta proporção foi de 51,6% para as actividades de “Transporte de Passageiros” e de 32,0% para o sector da “Restauração e Bebidas” (Gráfico I.1).

1.3.2 A Hotelaria no Pólo Turístico Oeste

Na região Oeste, verifica-se, actualmente um forte investimento no sector do turismo residencial em *resorts* integrados de grandes marcas internacionais. Estes *resorts*, para além de atraírem um mercado muito específico, apresentam-se como um sector turístico muito lucrativo, na medida em que os seus utilizadores são normalmente pessoas com rendimentos bastante elevados e que gastam muito dinheiro durante a sua estadia, mas também porque os utilizadores destes *resorts* são sobretudo estrangeiros e portanto, é investimento externo que entra no país. Por outro lado a elevada qualidade dos serviços prestados pelos *resorts* exige muita mão-de-obra e, sobretudo, mão-de-obra qualificada, tornando estes *resorts* em importantes empregadores na região.

O turismo residencial em *resorts* integrados na região Oeste encontra-se intimamente relacionado com o desenvolvimento de outros produtos turísticos, designadamente, o golfe (que encontra nesta área condições muito mais favoráveis ao seu exercício – clima ameno e abundância de recursos hídricos necessários à manutenção destes campos), o *touring* cultural, a animação, entre outros.

Uma das grandes vantagens deste tipo de turismo é a baixa sazonalidade, o que não acontece, por exemplo, com o turismo de Sol e do Mar que é quase exclusivo do Verão. Segundo Costa (2011), o Oeste deverá tornar-se, a curto prazo, num interessante destino de *Resorts* Integrados e Turismo Residencial da Europa, assente numa oferta hoteleira e em serviços de extrema qualidade sem, no entanto, tornar-se num turismo de massas. A oferta turística deve assentar nos *Resorts* Integrados/Turismo Residencial e no Golfe. Embora seja uma região com extremas potencialidades, o sector do turismo assume ainda, um peso relativamente baixo na economia da região, facto este que entre outras razões, pode ser justificado pela fraca internacionalização desta região enquanto destino turístico.

Neste capítulo realizámos uma breve nota histórica acerca do surgimento da hotelaria, assim como também uma análise acerca das informações mais importantes sobre o sector económico em estudo, neste caso, do turismo e da hotelaria. Abordámos o pólo de turismo do Oeste e a competitividade do sector turístico, assim como a inovação e a competitividade em Portugal.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco



CAPÍTULO
LEAN MANAGEMENT COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

LEAN MANAGEMENT COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

“Management may be the most important innovation of this century – and the one most directly affecting the young educated people in colleges and universities who will be tomorrow’s ‘knowledge workers’ in managed institutions, and their managers the day after tomorrow.” Drucker F. Peter

Neste capítulo iremos expor algumas noções relativas ao *Lean Management* como ferramenta de gestão. Vamos abordar os seus princípios básicos e os conceitos em que se baseia. Através deste estudo, vamos analisar um novo conceito, o *Lean Tourism*. Este corresponde ao conceito *Lean Management* aplicado ao turismo.

Desde o final do século XX, que vivemos numa era de profundas mudanças em todos os aspectos que afectam as actividades humanas. Estas apoiam-se num desenvolvimento inovador em todos os níveis. No campo da gestão corporativa as inovações de negócios em sistemas, levam a uma maior eficiência e competitividade. Um novo estilo de desenvolvimento que permita gerir essa tarefa que é universalmente conhecido como gestão, um novo estilo muito mais eficiente e que é a base da competitividade.

Nas últimas décadas tem-se assistido a uma viragem profunda da economia de “gestão” de empresas para uma economia “empreendedora” e à conseqüente valorização social do empreendedor. De acordo com Drucker (2002), o decano do “Management” foi quem primeiro acentuou esta tendência, tendo chocado a Academia e os gurus da época ao insistir que o empreendedor não era a personagem mística defendida por muitos, resultante de uma personalidade empreendedora, inacessível ao comum dos mortais. “O que todos os empreendedores de sucesso revelam não é uma qualquer personalidade especial, mas sim um

empenhamento pessoal numa prática sistemática de inovação. A inovação é a função específica do empreendedor, quer surja num negócio clássico, numa agência pública, ou numa nova empresa criada numa garagem ou num vão de escada”.

Nos anos 90, Porter (1990), reconhecendo a atracção pela inovação por uma nova vaga de empreendedores, retomou o elogio da inovação e do empreendedorismo associando o desenvolvimento exponencial destes factores chave da competitividade ao ambiente em que ocorrem, valorizando o papel das aglomerações territoriais de competências.

Mais recentemente, o Conselho Europeu de Lisboa, estabeleceu para a União Europeia objectivos estratégicos ambiciosos direccionados para uma economia baseada no conhecimento e capaz de garantir um crescimento económico sustentável. Dando sequência às decisões do Conselho Europeu de Lisboa, as políticas económicas e sociais europeias têm vindo a ser orientadas e adaptadas ao nível nacional em função desta nova estratégia global, abrindo para Portugal um novo desafio, mas também uma nova oportunidade de recuperar o atraso num contexto de convergência real ao nível europeu.

Neste contexto, atendendo a que *“a conciliação dos objectivos de reposição dos principais equilíbrios macroeconómicos com o objectivo da convergência real com os países mais desenvolvidos da União Europeia só será possível através de um aumento significativo e sustentado da produtividade e competitividade da economia portuguesa”*, o Governo elegeu a Inovação, Investigação e Desenvolvimento, como uma das grandes linhas de actuação do Programa para a Produtividade e Crescimento da Economia.

Assiste-se, actualmente, à tendência para abordar o empreendedorismo e a inovação numa óptica integrada, quando estes são promovidos de forma concertada, por considerar que *“os empreendedores são agentes de mudança e crescimento numa economia de mercado, podendo agir para acelerar a geração, a disseminação e a aplicação de ideias inovadoras”*. Na verdade, a qualidade do desenvolvimento económico depende essencialmente do processo de renovação das pessoas, empresas e instituições - mais, melhores e mais inovadoras.

O *Lean Management* é uma filosofia de gestão empresarial que tem como objectivo principal criar valor para a empresa através da redução de desperdício. Esta requer uma total separação dos paradigmas existentes e implica uma completa mudança de mentalidade, na forma como se gerem as actividades.

É uma filosofia de gestão centrada na melhoria da produtividade, reduzindo ou

eliminando custos e tempo, com vista a promover as actividades que realmente acrescentam valor para o cliente. O conceito é aplicado em áreas como a indústria e em outros serviços gerais, sejam do domínio empresarial ou público (Jornal Online 24⁵).

O pensamento "Lean" consiste num conjunto de princípios que visam simplificar o modo como uma organização produz e entrega valor aos seus clientes enquanto todos os desperdícios são eliminados. O *Lean Management* “*is about operating the most efficient and effective organization possible, with the least cost and zero waste. It is an approach that requires companies to make smart use of their resources – their technology, their equipment, and above all, the knowledge and skills of their people. Lean Management is about running a competent company.*” (Jackson, 1996).

O ponto de partida é reconhecer que apenas uma pequena fracção do tempo e esforço de uma organização é convertida em valor. Após definido o valor de um produto ou serviço na perspectiva do cliente, todas as actividades que não acrescentam valor devem ser eliminadas. O sistema *Lean Management* é um programa completo que alinha e integra o planeamento de longo prazo de desenvolvimento estratégico do dia-a-dia melhorando as metas para tornar a empresa focada no cliente, flexível, e pronta para os desafios do futuro.

Muitas vezes, as empresas vivem num abismo enorme entre a visão da gestão de topo para o futuro e as actividades do dia-a-dia. Os líderes de gestão podem ser inspirados e conhecedores, mas muitas vezes falta-lhes os meios para inspirar ou capacitar as pessoas para responderem eficazmente às necessidades dos clientes e às ameaças competitivas.

A implementação de um Sistema *Lean Management* apresenta como suporte a transformação da empresa ligando toda a empresa à gestão estratégica através de actividades que a tornam mais competitiva. O *Lean Management* ambiciona que o “*funcionamento de uma organização seja mais eficiente e o mais eficaz possível a menor custo e a desperdício zero. Esta é uma abordagem que necessita que as empresas façam o uso inteligente dos seus recursos, da sua tecnologia, dos seus equipamentos e acima de tudo, do conhecimento e das habilidades dos seus colaboradores*” (Jackson, 1996).

⁵ www.online24.pt/lean-management/, consultado a 25 de Novembro de 2011.

2.1 A Melhoria da Competitividade

De acordo com Cuatrecasas (2006), “*as vantagens de trabalhar com o modelo de gestão Lean Management, são muito convincentes*”, e desde que foi conhecido, na década de oitenta, que a forte competitividade da Toyota nos Estados Unidos contrariamente aos fabricantes dos E.U.A. que James Womack, fundador do Lean Enterprise Institute, disse: “*precisamos de adoptar este sistema se quisermos competir a longo prazo*”. Esta nova competitividade, em comparação com sistemas tradicionais de gestão fornece uma resposta rápida, de qualidade, com os stocks armazenados drasticamente reduzidos, a menores custos e com uma enorme flexibilidade nos mercados. Em contraste, a competitividade pode ser alcançada tal como nas abordagens tradicionais de gestão, onde esta é limitada e o custo pode ser excessivo, que de facto, é necessário um elevado volume de produção para alcançar economias de escala. Dada esta abordagem, o elemento-chave do *Lean Management* é a eliminação de qualquer actividade ou o consumo desnecessário de recursos para o cliente.

As primeiras tentativas para trabalhar com esta nova abordagem, levantou dúvidas sobre se o sistema era realmente aplicável para além do Japão, e em países como os E.U.A. e outros países desenvolvidos e para além do sector automóvel. Além da produção industrial. Hoje sabemos que em todos os sectores, uma parte importante do mundo anseiam a adoptá-lo. No entanto, o trabalho de Womack e da sua equipa colocou em evidência que o sistema Toyota não é, de todo fácil de implementar, pois requer uma mudança de mentalidade, bem como da abordagem de gestão. Contudo, não se questiona que o *Lean Management* é muito mais eficiente do que a gestão tradicional, existem muitas provas disso. Hoje em dia, o *Lean Management* está presente e afecta todos os sectores em quase todos os países.

2.2 Princípios Básicos e Sua Interdependência

O processo *Lean Management* divide-se em cinco etapas para orientar a implementação:

1. Especificar o valor, do ponto de vista do cliente final por família de produto.

2. Identificar todas as etapas do fluxo de valor para cada família de produtos, eliminando sempre que possível as etapas que não criam valor.
3. Realiza-se os passos de criação de valor em sequência desde de modo que o produto flua suavemente em direcção ao cliente.
4. Como o fluxo já está introduzido, nesta fase vamos deixar que os clientes tirem valor a partir da próxima actividade *upstream*.
5. O valor é especificado, os fluxos de valor são identificados, os passos com resíduos são removidos, e o *push/pull* são introduzidos.

Figura II. 1 - Princípios Básicos



Fonte: Lean Enterprise Institute

Para o processo atingir a perfeição é necessário começar o todo processo novamente e repeti-lo até chegar ao estado de perfeição. Só deste modo é alcançado o valor completo sem desperdício.

2.2.1 Valor

Na etapa Valor, “*el principio fundamental del Lean Management es el valor, que implica que el producto o servicio y sus atributos y características, deben ajustarse a lo que el cliente determina, lo que ya ha quedado claro como filosofia basica de este enfoque de gestion. El consumidor es quien valora realmente el producto*” (Cuatrecasas, 2006). Existem

muitos motivos pelos quais muitas vezes se tem dificuldade em identificar correctamente o valor de um produto/serviço ou a sua condição: a experiência dos engenheiros de produto (possivelmente tendenciosa em relação ao que o consumidor requer), a tecnologia disponível, as equipas de produção existentes, as tendências do mercado que é feito (e não o mercado-alvo), as organizações de produção, as tendências, a sua cultura corporativa, etc. Por outro lado, as economias de escala assim enraizadas na produção convencional, tentam forçar o cliente a aceitar o que o produtor começa a obter com a sua própria eficiência e cria lugar para oferecer os valores do consumidor.

2.2.2 Fluxo de Valor

No fluxo de valor, a série de actividades organizadas a serem feitas no processo de produção, para obter um produto ou serviço deve ser planeado durante um tempo para incorporar apenas as actividades que dão valor ao produto de acordo com o princípio acima. As actividades que não dão o valor correcto para o produto devem constituir-se como actividades residuais ou resíduos (*waste*).

Os departamentos de uma empresa e todas as empresas presentes no fluxo de valor completo de um produto ou serviço devem analisa-lo na sua totalidade em vez de se concentrarem em apenas uma parte, que lhes corresponde sem partilhar com os outros (como acontece no mundo convencional). Com esta visão global e colaborando entre eles em vez de obterem custos em outras actividades ou repeti-las podem remover estes e outros resíduos. O *Lean Management* vai além dos limites de um departamento e até mesmo de uma empresa pois este tenta otimizar o fluxo de valor através de uma aliança entre os envolvidos nela (o fluxo de valor foi previamente definido de modo a cobrir todo o processo que vai desde a concepção do produto até ao que o cliente tem nas suas mãos).

2.2.3 Fluxo de Actividades

Relativamente ao fluxo de actividades *“a universally agreed-upon conceptualization of the tourist motivation construct is still lacking (Fodness, 1994), the push/pull model is accepted by many researchers (Dann, 1977; Crompton, 1979; Zhang and Lam, 1999; Jang and Cai, 2002; Hsu and Lam, 2003). Push factors are defined as internal motives or forces*

that cause tourists to seek activities to reduce their needs, while pull factors are destination-generated forces and the knowledge that tourists hold about a destination (Gnoth, 1997).

As actividades que constituem o fluxo de valor devem dispor-se por processos de produção reais de forma a poderem levar a cabo as actividades sem valor, de forma a adicionar o desperdício. Isto significa que no fluxo de actividades não se pode introduzir actividades como o transporte ou movimentos desnecessários, o stock de materiais ou produtos armazenados e as expectativas de todos os tipos, entre outros. Isto levará a um processo de implementação físico (fluxo), organizando as actividades em sequência muito próximos uns dos outros, com o produto a deslocar-se de uma forma regular e constante e a ser transferido em quantidades muito pequenas de uma única unidade, se possível.

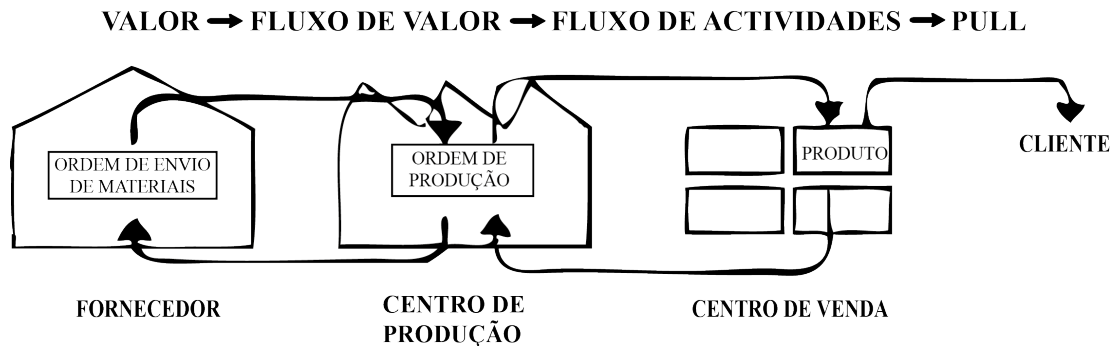
Na abordagem convencional, embora o produto inovador avance e crie todos os tipos de stock, os funcionários e as máquinas estão totalmente ocupados a maximizar a produtividade de cada posto de trabalho, mas de forma independente, o que significa atingir o objectivo básico desta gestão convencional.

Em qualquer caso, o *Lean Management* deve tentar concentrar-se no produto, no cliente e nas suas necessidades. As actividades devem abranger todos os processos de um produto ou serviço, assim como também para os fornecedores e distribuidores.

2.2.4 Execução dos Processos “Pull”

Uma vez desenhados e desenvolvidos os produtos e processos de modo a satisfazer os requisitos do cliente e livre de resíduos, chegamos ao momento de realizar a produção. Para seguir a linha requerida, apenas como exigido por clientes na quantidade do produto e do tempo de produção, corresponde a empreender que para que esta comece, a partir de um pedido comprovado no tipo de produto, volume de produção e tempo para executar. Isso leva-nos a agir de acordo com o sistema *pull*, ou seja, "tirar" da procura e produzir conforme solicitado (em oposição a empurrar o sistema mundial convencional, que pretende produzir de acordo com a capacidade de produção existente, o maior número possível de lotes para o futuro e, em seguida, "*push*" do produto).

Figura II. 2 – Produção e Distribuição *PULL*.



Fonte: Claves de Lean Management, Cuatrecasas (2006).

A figura II. 2 descreve a atracção operacional e como podemos verificar, existe uma relação directa entre a ordem de produção e o fornecedor. O resultado desta relação é o fornecimento dos pedidos apenas quando estes são necessários.

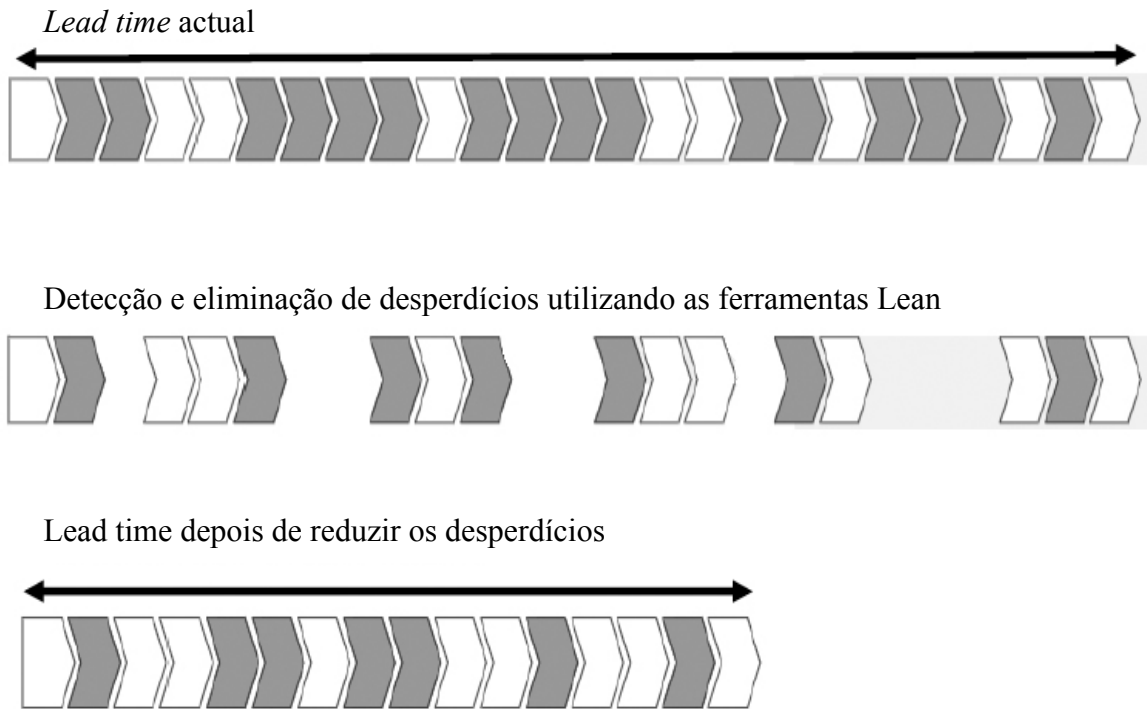
2.3 O Lean Tourism

O Lean Tourism é uma filosofia que estimula o aumento da qualidade e da velocidade de resposta ao cliente através da identificação sistemática e eliminação de resíduos ("muda") e a redução processos de tempo ("lead time"). Dentro do modelo de produção flexível foi desenvolvido o *Just In Time*, ou JIT, o qual procura um modelo de gestão concreto do fluxo de componentes dentro de um sistema produtivo, de modo que possamos ter a peça correcta, na quantidade necessária, no momento certo e no lugar exacto. O JIT pesquisa a racionalização do processo produtivo, permite a participação dos colaboradores nas decisões de melhorias, procura a redução dos custos e a eliminação dos desperdícios.

O JIT possui alguns elementos necessários para seu funcionamento e para que possa efectivamente gerar resultados.

A seguir serão mostrados alguns destes elementos que devem estar presentes quando se decide optar por este modelo de gestão.

Figura II. 3 – Redução do Lead Time



Fonte: Marín, Jonathan e Granero, 2011.

Redução do *lead time* – *lead time* é o tempo decorrido desde o momento em que uma ordem de produção é colocada, ou seja, quando o cliente faz a reserva, até o momento que o mesmo está disponível para uso. A empresa tem que conhecer seu *lead time* real, pois existem empresas que consideram como *lead time* somente o tempo de fabricação, esquecendo o tempo de transporte ou o tempo de processamento do pedido. Esta redução é importante, pois possibilita aos Hotéis terem mais flexibilidade que os seus concorrentes, aumentando desta forma o valor para o cliente.

O JIT busca a eliminação dos desperdícios e a melhoria contínua do processo produtivo. O que somente é possível se os stocks forem reduzidos. O desenvolvimento de parcerias no JIT, ou seja, a relação cliente – fornecedor não se limita a uma transacção comercial, mas sim um processo de ganhos mútuos. Com a integração do fornecedor no programa, as entregas passam a ser realizadas em frequências menores com lotes reduzidos, criando stocks.

Esta lista de elementos não pretende ser exaustiva, porque ainda não existe um consenso acerca de quais são os elementos essenciais para o JIT. Contudo, não podemos

descartar nenhum destes ou então adoptar somente alguns, pois corre-se o risco de se ter um modelo que não terá os resultados esperados, podendo criar frustrações e trazer mais problemas que benefícios.

2.3.1 Princípios do Lean Tourism

Neste ponto vamos explicar que por trás deste novo conceito de *Lean Management* aplicado ao turismo, existe uma estratégia para atingir os objectivos pretendidos, através de uma metodologia e ferramentas utilizadas e da sustentabilidade que advém da implementação deste sistema.

Em seguida, analisamos os 5 princípios básicos, segundo Marín, Jonathan e Granero, (2011) sobre os quais o *Lean Tourism* se baseia:

1. Especificar o valor:

O valor é sempre definido pelo cliente, e não é abstracto, mas específico para cada serviço oferecido num determinado hotel. A melhor maneira de definir o valor do ponto de vista de um cliente é solicitar ao próprio cliente que o indique. Ao obtermos a resposta, segue-se a questão acerca se o cliente estaria disposto a pagar mais por ele? Se a resposta for negativa, então este é um desperdício, porque algo que não é o tempo mínimo de trabalho, o espaço, o equipamento, o material ou a informação que é absolutamente necessária para adicionar valor ao serviço, então é apenas a experiência turística que o cliente pretende pagar.

Existem dois tipos de resíduos. Estes são também conhecidos como actividades de Non-Value-Added (NVA), ou seja, actividades sem valor acrescentado. Caracterizam-se os resíduos como sendo resíduos que 'ainda' não podem ser removidos, que poderão não estar ocultos ou escondidos, mas que podem ser removidos.

Neste estudo é muito importante que o valor seja definido correctamente, pois se a análise for baseada num conceito errado de valor, não vamos conseguir detectar e remover os desperdícios, e deste modo a implementação não será eficaz.

Uma forma eficiente de identificar estas actividades é analisar, que quanto mais pessoas e áreas funcionais participarem de um processo, ou quanto mais níveis de aprovação existirem, maior é a probabilidade de este conter alta proporção de trabalhos que não acrescentam valor. Neste estudo, iremos analisar, os processos administrativos e de apoio pois

são aqueles que hipoteticamente têm mais actividades que não agregam valor, em comparação com os processos directamente ligados à prestação do serviço aos clientes.

A cadeia de valor de um hotel pode ser concebida como o conjunto de actividades estratégicas que geram valor para o cliente. Segundo Araújo (2001) as actividades de valor percebido pelos clientes de um hotel são identificadas nas áreas de alojamento (reservas, recepção, andares e lavandaria), de alimentação e bebidas, de eventos e de lazer. No entanto, com uma visão externa, incluem-se os fornecedores de matérias-primas e equipamentos, operadores turísticos e por fim os clientes. Todas essas áreas são consumidoras de recursos e geram custos para o empreendimento, portanto, devem-se atribuir custos, receitas e activos em cada actividade de valor.

2. Identificar a cadeia de valor:

A cadeia de valor corresponde ao conjunto de acções que se devem realizar com determinada sequência e no tempo necessário, para deste modo criar valor ao cliente. Cada um dos processos que ocorre numa determinada área do hotel corresponde à cadeia de valor do serviço prestado.

Apesar das actividades de valor serem pontos fundamentalmente importantes para a identificação da cadeia de valor de um hotel, estas não são independentes, mas sim, interdependentes. Como afirma Porter (1989), as actividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valor, ou seja, são relações entre o modo como uma actividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de uma outra.

Os elos são numerosos, e alguns são comuns nas várias secções. Os elos mais óbvios são aqueles entre actividades de apoio e actividades primárias. Segundo Porter (1989), *“a cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas actividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação”*. Assim, um Hotel ganha vantagem competitiva, ao executar estas actividades estrategicamente importantes de forma mais económica, ou melhor, do que a concorrência.

3. Criar fluxo:

Este princípio implica que o processo de monitorização do trabalho siga um fluxo como o de um rio, movendo-se de uma actividade para outra adicionando valor a esta e ao longo do percurso se vá eliminando obstáculos artificiais (resíduos), com o objectivo de mais facilmente alcançar o mar, ou seja o cliente e a satisfação do mesmo.

Alguns dos elementos que dificultam o fluxo poderão ser: a má concepção, a variação no tempo de processamento, o desempenho dos indivíduos nos métodos utilizados, os erros e passagens desnecessárias entre indivíduos ou departamentos. As ferramentas que poderemos utilizar nesta análise relativamente ao hotel em estudo, de forma a facilitar o fluxo poderão ser o registo do Lead Time, analisar as cargas de trabalho e a padronização.

4. Criar "Pull":

Este princípio implica simplesmente fornecer o valor quando o cliente assim o exige. O termo “*Pull*” significa que o fluxo do material/actividade deve ser puxado e iniciado pelo consumo do cliente ou pelas reservas do cliente. Isso permite inverter o fluxo produtivo, ou seja, é uma inversão do fluxo produtivo. O cliente passa a “**puxar o fluxo de valor**” reduzindo a necessidade de stocks e em contra partida, valoriza o Hotel.

Deste modo, nada deve ser produzido até que o cliente final informe o hotel da sua necessidade. Se pensarmos na produção de refeições, boa parte é deitada fora, caso a produção tenha sido muito maior que a taxa de ocupação. No entanto, isto não quer dizer que tenha que haver falta de produtos para a confecção das refeições, devem pensar também na preparação necessária para atender as solicitações do cliente.

5. Procura Constante da Perfeição:

Este princípio desafia, a que cada pessoa que trabalha no hotel deve constantemente procurar a perfeição, isto é, o valor perfeitamente especificado sem implicar qualquer desperdício. Para este fim, estamos continuamente a aplicar os quatro princípios em cima referidos por uma filosofia de melhoria contínua.

Perfeição deve ser o objectivo final do uso da melhoria contínua com o objectivo de eliminar o desperdício. Tendo em conta que já especificamos o que é Valor (definido pelo cliente/hóspede), já estabelecemos a nossa Cadeia de Valor e eliminámos os desperdícios, juntámos fluxo às nossas operações e processos e aguardámos o sinal do nosso cliente para criar a nossa produção, devemos então encontrar continuamente a perfeição através da criação de valor.

Uma vez cumpridos e colocados em prática os outros princípios, o Hotel irá sempre encontrar, no decorrer dos seus processos, novas formas de eliminar desperdícios que não acrescentam valor às suas actividades, tendo em conta os clientes/hóspedes final.

O pensamento *Lean* “baseia-se numa abordagem dinâmica, em constante adaptação e desenvolvimento em prol do sucesso, da eficácia e eficiência das empresas, neste caso do Hotel, sempre em busca da satisfação dos clientes. A perfeição é algo que deve ser continuamente procurado, mas nunca é encontrado dado que não existe fim para o processo de eliminação do desperdício nas organizações. É sempre possível, no dia-a-dia das empresas, reduzir tempo, espaço, erros e custos, proporcionando um produto ou serviço cada vez mais próximo das expectativas do cliente⁶”. É esta busca incessante que faz com que as organizações não fiquem estanques na procura contínua pela melhoria dos serviços ou produtos prestados. Neste sentido, a hotelaria está em constante desenvolvimento e aperfeiçoamento, uma vez que é um sector que pode sempre crescer e inovar.

2.3.2 Estratégia, Qualidade, Custo e Volume

Para alcançar a excelência no serviço de um hotel não é suficiente procurar a eficiência, mas sim, encontrar maximizar o potencial da organização para alcançar os objectivos de negócio. Esta é a solução que pode trazer a satisfação dos clientes, recorrendo desta forma a uma equipa de profissionais que compreenda a importância de cumprir as suas tarefas e responsabilidades totalmente comprometidos com os objectivos propostos com a intenção de fornecer o melhor serviço/valor ao cliente e com a máxima eficiência.

A satisfação do cliente é deste modo alcançada, dando-lhe o serviço que ele espera, na quantidade necessária, sempre que necessário e ao menor custo possível. Isto é, qualidade, volume e custo.

2.3.3 Reflexões e Oportunidades

A indústria hoteleira está localizada dentro de um processo de transformação em que a sua capacidade de inovar e de se adaptar às novas condições e exigências do mercado torna-se um dos valores fundamentais e um dos objectivos da organização de um hotel. Neste sentido, a oportunidade está na inovação, entendida como a aplicação de processos mais eficientes, com estruturas organizacionais mais flexíveis e mais qualificadas para prestar melhores

⁶ www.lean.org, consultado a 15 de Novembro de 2011.

serviços aos clientes, com uma ferramenta crucial para minimizar os custos, para diferenciar o produto e o serviço prestado e, em última análise, contribuir para o aumento da produtividade de todo o sistema. Para isso as empresas hoteleiras devem evoluir e inovar a sua forma de gestão. Para esse efeito, a implementação do *Lean Management* na cadeia de valor e a utilização dos seus sistemas tornam-se ferramentas indispensáveis de gestão.

2.3.4 Benefícios e Desafios

A implementação do *Lean Management* num hotel pode melhorar a qualidade do produto e/ou serviço concentrando-se no fluxo dos processos de trabalho. Para a implementação ser eficaz é necessário identificar as actividades que acrescentam valor à experiência turística e aquelas que não; deve criar-se um fluxo de trabalho na organização de modo a que, por um lado os processos de trabalho interno (back-office) trabalhem com mais eficiência, e por outro, que este ajude a otimizar o processo directo com o cliente (front-office) com o objectivo de garantir que os clientes (turistas) estão menos tempo à espera dos serviços e que têm menos problemas durante a sua estadia no hotel; implementar uma filosofia organizacional de melhoria contínua e aumento da inovação dentro do hotel.

Em conclusão, a implementação do Lean Management prevê o desenvolvimento da inovação de produtos, melhoria nos serviços ao cliente, inovações nos processos internos e externos que melhoram a produtividade e inovação na organização através da melhoria contínua.

No entanto, para além das potenciais melhorias que se poderão vir a alcançar, é importante também estar ciente dos obstáculos que se poderão encontrar. A primeira dificuldade que irá surgir está relacionada com a mentalidade dos órgãos de gestão hoteleira e das pessoas que coordenam as chefias. É importante que os órgãos de chefia percebam que o *Lean Management* poderá trazer benefícios para a unidade hoteleira e que este se torna num meio de gestão mais eficaz e sustentável.

O trabalho de impermeabilização. O colaborador que em muitos casos conhece os diferentes departamentos que compõem um hotel, por exemplo o recepcionista que conhece bem o funcionamento da recepção, do serviço de quartos, da lavandaria, etc., deve melhorar a comunicação entre todos estes departamentos e não o contrário. Esta impermeabilidade é uma

grande fonte de desperdício e de práticas ineficientes que impedem a criação de fluxo de toda a cadeia de valor.

A inovação é o resultado da experiência da equipa, com excepção de uma ligeira padronização corporativa. Normalmente a fonte de formação dos colaboradores que trabalham nos hotéis está intimamente ligada a experiências de aprendizagem obtidos fruto da indústria. Portanto, a inovação não é geralmente o resultado de um sistema de melhoria contínua integrada e da formação do capital humano, mas sim consequência do facto de os hotéis introduzirem pequenas práticas inovadoras e isoladas e que outros funcionários podem trazer das suas experiências anteriores.

Outra das dificuldades é o facto de os líderes dos Hotéis geralmente serem profissionais que passaram toda a sua carreira dentro do hotel ou após muitos anos de trabalho. Esta é uma predisposição para a gestão tradicional e resistência para o envolvimento nas mudanças difíceis de superar e consequentes melhorias. A falta de experiência anterior no campo próximo pode significar outra barreira para os hotéis sobre a aplicabilidade da actividade *Lean*. Certamente, se os hotéis tiverem um registo da magnitude dos benefícios obtidos em hotéis semelhantes, ou próximos, essa percepção ajudaria a compreender o potencial do *Lean Management* no seu negócio e, portanto, decidir apresentar/aceitar esta nova forma de gestão.

2.4 O Sistema *Thinking People System*

De acordo com Pinto (2008), o sistema TPS foi concebido para fornecer as ferramentas e as soluções para as pessoas que nele trabalham possam melhorar continuamente o seu desempenho. O TPS é uma cultura, muito mais que um conjunto de ferramentas e soluções de melhoria.

Inevitavelmente, as empresas dependem das pessoas para identificar os problemas, para reduzir custos e aumentar o desempenho dos seus processos. As pessoas no sistema TPS mostram um sentido de pertença muito grande, uma enorme preocupação e curiosidade em resolver problemas evitando que apareçam, ou até mesmo que os seus efeitos se multipliquem.

Este sistema consiste em quatro regras da filosofia Thinking People System (TPS). Regra n.º 1. Todas as operações devem ser devidamente especificadas relativamente ao conteúdo, sequência, tempos e resultados; Regra n.º 2. A relação cliente/fornecedor deve ser directa, inequívoca no envio de solicitações e recebimento de respostas. Regra n.º 3. O fluxo de cada produto ou serviço deve ser simples e directo; por fim, regra n.º 4. Qualquer melhoria deve ser feita de acordo com o método científico, sob a supervisão de um responsável (*sensei*) ao mais baixo nível da hierarquia da empresa.

Em conformidade com o *Lean Management*, “o TPS tem como objectivo reduzir custos, sem abdicar da melhoria contínua da qualidade e do desempenho, o TPS potencia o valor aos clientes orientando a sua acção no sentido da eliminação dos 3M” Pinto (2008), ou seja:

- MURI (o excesso ou a insuficiência) – é eliminado pela padronização do trabalho. Garantido que todos seguem os mesmos procedimentos, tornando os processos mais previsíveis e controláveis;

- MURA (as irregularidades ou as inconsistências) – é eliminado através da adopção do sistema JIT procurando fazer apenas o necessário e quando pedido, tal como já foi referido anteriormente. O princípio *Just in Time* consiste em eliminar as fontes de perda recebendo a quantidade certa de matérias-primas e produzindo a quantidade certa de produtos no lugar certo na hora certa. O principal objectivo deste sistema é alcançar a excelência na redução ou eliminação de perdas total (actividades que não adicionam valor.)

- MUDA (desperdício) – tudo o que não acrescenta valor é desperdício e como tal, deve ser eliminado. Pinto (2008)

Figura II. 4 – Processo Kaizen



Fonte: Kaizen Institute

Na figura II. 4 verificamos que numa primeira fase se encontra 50% de valor acrescentado e dos restantes 50% de desperdício (MUDA). Numa segunda fase, encontramos uma parte do desperdício identificado e transformado em valor acrescentado. É neste sentido que se pretende que as fases sejam implementadas, de modo a que a dada altura exista o mínimo desperdício possível e se verifique apenas valor para o cliente.

2.5 Sustentabilidade no *Lean*

Para que um empreendimento humano seja considerado sustentável é preciso que seja ecologicamente correcto; economicamente viável; socialmente justo e culturalmente diverso. *“The idea of sustainability is found in all the market segments and definitions of the “new” tourism. All the definitions address preservation of the resource for future generations; the use of tourism to contribute to environmental protection; limiting negative socio-economic impacts, and benefiting local people economically and socially. The WTO defines sustainable tourism as: “Tourism development that meets the needs of the present tourists and host regions while protecting and enhancing opportunity for the future. The desired outcome is that resources will be managed in such a way that economic”* (Arch G. 2007).

Os serviços LEAN e os esforços em direcção ao progresso estão a mudar a forma como pensam as grandes organizações. Alguns dos mais importantes praticantes do pensamento LEAN discutem como transformá-lo numa verdadeira estratégia a longo prazo.

Sustentabilidade é uma característica ou condição de um processo ou sistema que permite a sua permanência, em certo nível, por um determinado prazo; princípio segundo o qual o uso dos recursos naturais para a satisfação de necessidades presentes não pode comprometer a satisfação das necessidades futuras.

2.6 Compromisso com a Cultura Lean

Segundo Maia (2011), *“na linguagem científica, cultura é uma construção hipotética. Ou seja, cultura é um rótulo ou ideia – um conceito que inventamos para organizar e entender o que vemos ou vivenciamos. Já foi dito que uma coisa é real se ela tiver efeitos*

observáveis. A cultura certamente se encaixa aqui.” As pessoas falam sobre a cultura das suas empresas constantemente, como se isso fosse uma desculpa para justificar o que podem ou não podem fazer. A cultura “*não é uma coisa para termos como alvo de mudança. A cultura é uma ideia que surge da experiência, ou seja, nossa ideia de cultura e um lugar ou organização é o resultado da nossa experiência nesse mesmo lugar. Desta forma, a cultura de uma empresa é o resultado do seu sistema de gestão*” Maia (2011).

A cultura é um dos elementos mais importantes numa transformação *lean*. Esta poderá quer facilitar a implementação como ser um obstáculo invisível. Os hábitos e valores presentes numa empresa podem dificultar a introdução das novas práticas que muitas vezes requerem um novo conjunto de princípios. Desde os primeiros passos da implementação até à sustentação da transformação *lean*, a mudança nas atitudes e os novos tipos de comportamento requeridos são fundamentais para determinar o sucesso da implementação *lean*. Os princípios e as ferramentas são necessárias para uma transição bem sucedida para a cultura *Lean*, mas não o suficiente.

Cultura *Lean* implica o desejo, capacidade e responsabilidade para a melhoria contínua por todos os colaboradores em todos os níveis da organização. A Cultura *Lean* sem organização não vai conseguir benefícios, ou estes são casos isolados que não têm nenhum efeito sobre a organização geral. O maior desafio que se verifica é que, quase por natureza, as pessoas que compõem a força de trabalho, neste caso os colaboradores em organizações tendem a ver a melhoria e cultura *Lean* como uma maneira de cortar custos e, assim, eliminar alguns postos de trabalho. É aí que reside um paradoxo, a implantação da cultura *Lean* requer o empenho de pessoas, embora muitas vezes o vejam como uma ameaça. Este pensamento requer uma forte liderança e mecanismos de boa transmissão dos objectivos em toda a organização para que todos se empenhem em melhorar. A implementação do *Lean Culture* ajuda o sucesso dos *lean leaders* na sua transformação pessoal *batch-to-lean*⁷.

Este capítulo foi composto com a descrição do modelo de gestão que iremos aplicar nesta investigação. Teve como principal objectivo clarificar as noções básicas deste sistema, recorrendo desta forma à estratégia, qualidade, custo e volume, assim como dos seus benefícios e desafios relacionados com a sua implementação.

⁷ Batch-to-Lean – significa a quantidade A quantidade de qualquer coisa produzida em uma única operação, um grupo ou conjunto de pessoas ou coisas do mesmo tipo, como, um lote de cartas, o próximo lote de negócio.



CAPÍTULO
METODOLOGIA

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

METODOLOGIA

Neste capítulo vamos descrever a metodologia que iremos adotar para conseguirmos atingir todos os objectivos propostos inicialmente. Em primeiro lugar iremos caracterizar o hotel em estudo, assim como o tipo de turismo em que este se insere. Iremos também analisar quais as suas forças e fraquezas, pois deste modo podemos avaliar o valor dos serviços prestados. Ainda neste capítulo vamos analisar o perfil dos colaboradores e a satisfação dos clientes através dos questionários realizados.

3.1 Caso de estudo: Hotel Cristal Vieira Praia & SPA***(*)

Para a realização desta investigação, foi escolhido o Hotel Cristal Vieira Praia & SPA***(*) como caso de estudo. O Hotel Cristal Vieira Praia & SPA***(*) é um hotel com categoria de 3 estrelas superior, situado na Vila de Vieira de Leiria.

Este hotel funciona à 19 anos, encontra-se em perfeita harmonia entre o mar a praia e o Pinhal de Leiria. Os seus 97 quartos, compostos por 82 duplos, 7 triplos e 8 familiares completam-se com uma ampla Sala de Conferências (Sala Marinheiro), outra um pouco mais pequena (Sala Pescador), o Vieira Ocean’s SPA bem como uma piscina coberta climatizada.

No total, considera-se que seja uma oferta que responde às necessidades de todos os clientes, pois possui três bares, solário natural, espaços verdes e jardins, piscinas exteriores, piscina coberta climatizada, ginásio, animação diurna e nocturna, *court* de ténis, campo de futsal, campo de *petanque* e mini golfe.

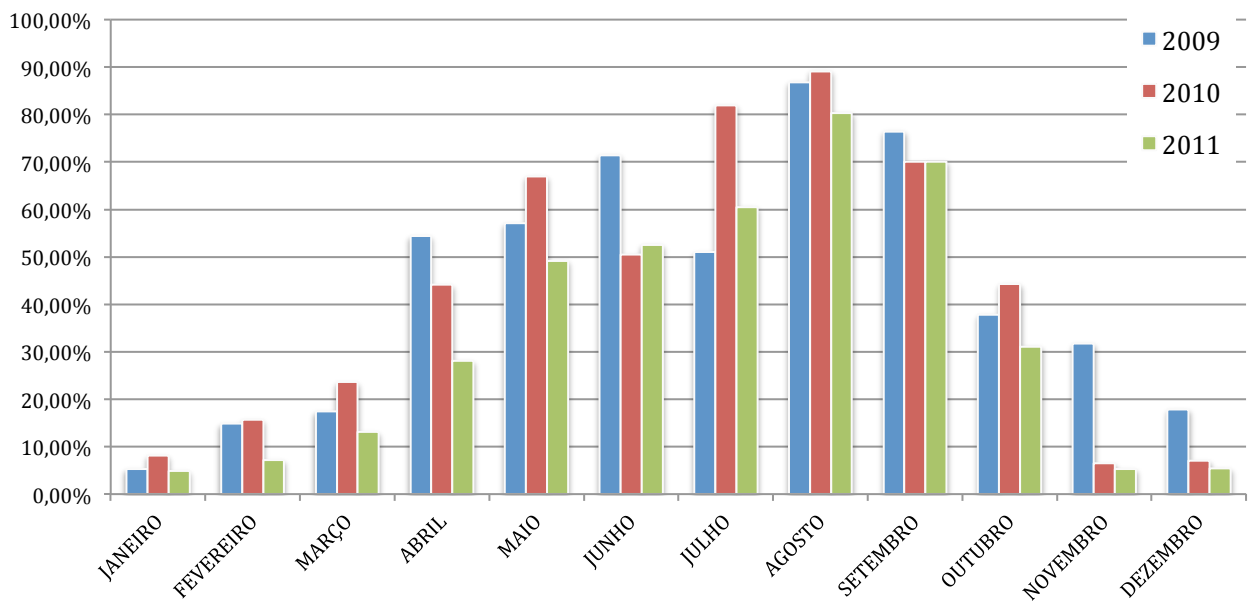
O Hotel Cristal Vieira Praia & SPA conta também com um parque de diversões aquático localizado dentro das suas instalações.

Figura III. 1 – Localização Geográfica, HCVP e Piscina Coberta, Parque Aquático.



Sendo um hotel com localização específica para o turismo *Sun & Beach Upscale*, verifica-se que as taxas de ocupação são muito superiores em época alta, como podemos verificar no gráfico seguinte (Gráfico III. 1).

Gráfico III. 1 – Taxas de Ocupação



Dada a localização do hotel em estudo, verifica-se que este pertence ao sector turístico de *Sun & Beach Upscale*. De acordo com a definição do Turismo de Portugal, 2006 este sector tem como motivação principal “*relaxar, bronzear e realizar actividades de baixa intensidade. A motivação básica que satisfaz este produto está directamente relacionada com o período estival, ou com o bom clima*”.

Com o passar do tempo, os estabelecimentos hoteleiros, especializaram-se consoante a sua localização, o tipo de serviço oferecido e as características dos seus clientes alvo. No caso

dos hotéis, a sua localização, por vezes, é determinante para a promoção de um destino turístico ou como complemento de uma estratégia de desenvolvimento para uma região. Os hotéis são como uma segunda habitação para muitos viajantes, uns em actividades de recreação outros em actividades de negócios, mas para todos, os hotéis devem estar preparados para bem receber e bem alojar. *“However, it is sufficient for our purposes to describe an hotel as an establishment providing for reward accommodation, food and drink for travellers and temporary residents, and usually also meals and refreshments and sometimes other facilities for other users. (...) To a greater extent, hotel restaurants, bars and other facilities may also serve the local population, but the primary function of an hotel is to accommodate those away from home and supply them with their basic needs.”* (Medlik, 2000).

Neste caso específico, tratando-se de turismo de sol e praia, os factores básicos a satisfazer são, precisamente, a existência de excelentes condições de clima e praias atractivas num ambiente natural.

Tendo em conta o comportamento do *target* principal deste tipo de turismo, segundo o estudo feito pelo Turismo de Portugal, este tipo de turista *viaja pelo menos uma vez por ano para destinos de sol e praia*, viaja no Verão e fora de época, procura realizar as suas férias em destinos de sol e praia com uma ampla variedade de actividades de elevada qualidade. Procura uma elevada qualidade dos serviços e equipamentos.

O cliente de sol e praia desfruta de actividades aquáticas e de entretenimento, este valoriza a amabilidade das pessoas, a boa gastronomia e os cenários naturais. Quer descobrir destinos diferentes num cenário seguro onde se sente confortável para poder descontraír-se.

Deseja que lhe ofereçam muitas actividades que complementem a oferta de sol e praia. Valoriza a atenção personalizada e a singularidade das experiencias do destino.

O sistema de valor que o *Sun & Beach Upscale* de Portugal oferece ao mercado determina-se em função do conjunto do que os clientes recebem e os esforços que devem efectuar. *“A fórmula Valor por Esforço é uma ferramenta útil para determinar todos os elementos que formam o sistema de valor:*

- Valor é o que recebe o cliente na sua viagem; resulta da soma das experiencias, emoções e qualidade dos serviços.

- O esforço é o que se "pede" ao cliente e que se deve minimizar; resulta da soma das incomodidades, inseguranças e preço pago.

O resultado combinado e ponderado de ambos os componentes (valor e esforço) constituem o valor que se oferece ao mercado”. (THR, 2006)

Uma das questões que nos preocupa neste estudo é a opinião dos clientes acerca do valor oferecido por este hotel, uma vez que necessitamos medir o **valor** no presente para podermos avaliar o **valor** no futuro. Deste modo iremos analisar os questionários preenchidos pelos clientes desde o ano 2009 até 2011.

3.2 Pesquisa

A pesquisa como “*actividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma actividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados*”. (Minayo, 1993)

Neste capítulo iremos apresentar a metodologia seguida neste estudo, assim como os objectivos e as questões. O estudo apresentado nesta dissertação tem como objectivo geral, compreender e demonstrar a aplicabilidade de um novo modelo de gestão num determinado sector económico, neste caso ao Turismo, mais especificamente à **indústria hoteleira**.

A partir deste objectivo foram definidos os seguintes objectivos específicos do estudo:

- Qual a real motivação dos colaboradores para contribuírem na aplicação de um novo modelo de gestão;
- Analisar a eficiência dos serviços actuais;
- Avaliar qual o custo da aplicação do modelo *Lean Management* no Hotel em estudo.
- Criar estratégias para aumentar o valor da experiência turística para o cliente.

A pesquisa é um procedimento reflectido e crítico com o objectivo de dar respostas para problemas ainda não solucionados. A interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados são elementos básicos no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de

métodos e técnicas estatísticas. Este tipo de pesquisa é meramente descritiva, onde o pesquisador tende a analisar os dados intuitivamente. Segundo Gil (1991), este tipo de pesquisa *“visa descrever as características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de recolha de dados: questionário e observação sistemática.”*

Tendo em conta que o tema principal desta pesquisa ainda está em crescente desenvolvimento, é este um dos principais factores para a pouca informação disponível. Neste sentido a pesquisa será efectuada através de procedimentos técnicos com recurso à pesquisa bibliográfica, constituída principalmente por livros e artigos.

De forma a tentar colmatar esse défice de informação, iremos também recorrer à pesquisa experimental onde segundo Gil (1991), esta se caracteriza ao *“determinar um objecto de estudo, se selecciona as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definem-se as formas de controlo e de observação dos efeitos que a variável produz no objecto de pesquisa quando a pesquisa envolve a interrogação directa das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.”*

A escolha deste método baseia-se no facto, de que deste modo *“é possível a recolha de informação sobre um grande número de indivíduos, por nos permitir comparações precisas entre as respostas dos inquiridos e por possibilitar a generalização dos resultados da amostra à totalidade da população”* (Almeida, 1994). Neste caso específico teremos em análise as respostas aos questionários efectuados aos colaboradores do Hotel Cristal Vieira Praia & SPA***(*).

3.3 Metodologia e Instrumentos de Estudo

Para podermos atingir o objectivo já referido no ponto anterior, não podemos basear-nos apenas numa abordagem teórica, resultante na revisão da literatura. A metodologia apresentada é definida de forma a poder ter uma aplicação prática. Neste estudo irão existir fases distintas. Cada um deles com os seus próprios objectivos diferenciados.

A primeira fase consiste, em identificar as áreas ou processos que poderão vir a melhorar a cadeia de valor, enquanto a outra consiste em perceber a opinião dos colaboradores acerca dessas áreas, no entanto sem dar a perceber quais são essas mesmas

áreas, com o objectivo de não criar desconforto no inquirido e deste modo, responder de forma fidedigna às questões. É nesta fase que iremos examinar os questionários de forma a que estes dois tipos de análise se completem para verificarmos concretamente quais os processos a melhorar.

3.4 Implementação da Metodologia *Lean Tourism* nas Áreas Identificadas

Esta segunda fase fornece os 5 passos a seguir para implementar o *Lean Tourism* em cada uma das áreas identificadas, tendo como base a análise dos resultados obtidos nos questionários efectuados aos colaboradores.

1 - Definir as necessidades do cliente e do valor do serviço que se espera, como desejado, em quantidade necessária e sempre que necessário.

2 - Para medir o tempo do processo da cadeia de valor, características e as metas definidas para melhorar o processo.

3 - Para analisar as fontes de desperdício no actual processo de planeamento da cadeia de valor, para entender as filas de espera e acumulação de stocks que ocorrem.

4 - Melhorar, identificar e implementar acções de melhoria para combater as causas profundas. Para isso deve-se implementar iniciativas para a cadeia de valor aproximado e o fluxo, da mesma forma que quando for necessário usar as ferramentas do *Lean Management* para melhorar o processo.

5- Controlo, definição de políticas e para garantir a sustentabilidade e expansão das melhorias de indicadores de observação do sistema, a formação de equipas de Kaizen⁸ e compromisso de toda a organização para melhoria continua.

⁸ KAIZEN – KAI= mudança; ZEN = BOM – Kaizen significa melhoria continua.

3.5 Ferramentas

Para realizar as fases de controlo, análise e melhoria o *Lean Tourism* recorre a um conjunto de ferramentas. A Padronização consiste em criar estabilidade na cadeia de processos de valor. Esta é a base das seguintes etapas, porque sem uma repetição sistemática não pode existir uma melhoria previsível.

Neste sentido a Gestão Visual é importante uma vez que não há padronização pré-definida, procedimentos exigidos ou aulas visuais para auxiliar os funcionários, supervisores e gerentes de forma a estes entenderem e lembrarem o padrão sistema para aplicá-la exactamente. Este é um elemento essencial da padronização, uma vez que fornece o suporte necessário para todos entenderem melhor o espaço disponível para a prática ou actividade específica. De acordo com Cyro (2011), *“novos layouts para estabelecer fluxo, começa a sinalizar Pull/puxar, desenvolve maneiras de ritmar a produção e assim por diante. Uma versão avançada de uma implementação inicial também incluiria características tais como métodos visuais para acompanhar a produção, reuniões iniciais e trabalho padronizado disposto nas secções de trabalho.”*

A metodologia dos 5’S, *“é um acordo que melhora a organização e conserva um ambiente seguro e de alto desempenho no trabalho. O seu objectivo é indicar, reduzir e eliminar os resíduos que poderão ocorrer no futuro”* (Bom Consulting Group, 2010). Esta metodologia é baseada em cinco princípios básicos:

- Seiri = Separar, é um método para libertar espaço nos locais de trabalho, e eliminando objectos desnecessários tais como ferramentas obsoletas, recipientes inúteis, resíduos, excessos de matérias-primas, documentos/papel, dados e ficheiros informáticos. A existência destes materiais provoca a ocupação desnecessária de espaço útil, pois cria obstáculos à livre circulação e operação; pode induzir a informações incorrectas e atrasos assim como em acidentes de trabalho.

“Um lugar para cada coisa”

- Seiton = Arrumar e organizar, consiste em estruturar os objectos, ferramentas e dados de forma racional, permitindo facilidade de fluxo de pessoas e utilização dos mesmos com rapidez e segurança a qualquer momento.

“Cada coisa no seu lugar”

- Seiso = Limpar, consiste em manter os locais de trabalho isentos de sujidades proporcionando um ambiente agradável, desenvolvendo a consciência que o importante não é só limpar, mas sim eliminar as fontes de contaminação. Tem como objectivo melhorar o bem-estar pessoal e do local de trabalho, assim como criar maior segurança e controlo dos equipamentos prevenindo acidentes e preservando o meio ambiente, eliminando o desperdício.

“Mais importante que limpar, é não sujar”

- Seiketsu = Normalizar, significa garantir a sistematização das actividades dos 3 primeiros S's e a melhoria da saúde a nível físico, mental e emocional. Este ponto tem como principal objectivo aumentar a satisfação e motivação pessoais.

“Saúde no trabalho”

- Shitsuke = Respeitar, disciplinar forma a prática dos S's anteriores, procurando o seu constante aperfeiçoamento. Procura do auto-desenvolvimento e da melhoria contínua. Os benefícios passam pelo cumprimento dos procedimentos e regras, consciencialização da responsabilidade das tarefas, melhoria das relações e do trabalho em equipa, assim como uma melhor qualidade, produtividade e segurança no trabalho.

“Consolidação do trabalho em equipa”

A representação do Fluxo de Valor tem sido uma aliança fundamental nas empresas que adoptaram o conceito "*lean*" e que procuram a melhoria contínua, bem como para as que estão a planear esta implementação.

Através da escolha de uma família de produtos, é possível representar o fluxo de materiais e informações, assim como definir o seu Estado Actual (identificar a situação real actual), como também o seu Estado Futuro (como é suposto que esteja a funcionar, a partir da redução dos desperdícios) e o Plano de Acção (o que deve ser feito para atingir o Estado Futuro). A representação do Fluxo de Valor, é uma ferramenta que mostra gráficos usando símbolos, numa sequência deslocando determinadas informações, materiais e diferentes operações na cadeia de valor. Esta representação de indicadores é atribuída a cada uma das operações de Lean, com o objectivo de considerar as actuais melhorias e identificar oportunidades futuras.

Cada uma das operações que se seguem permitem identificar oportunidades de melhoria. A primeira técnica japonesa denominada de **KANBAN**, está integrada no conceito *Just in time*, hoje largamente difundida quando se refere a produção ou administração de stocks. O fundamento básico desta técnica apoia-se em manter um fluxo contínuo dos produtos que são fabricados. O Kanban (etiqueta ou cartão), dirige como grande inovação o conceito de eliminar stocks (stock zero), os materiais e componentes agregados ao produto chegam no momento exacto da sua produção/execução (Just in time).

A integração deste fluxo é denominado de produção no momento exacto (Just in time), isto significa produzir somente os itens necessários na quantidade necessária e na hora certa. Como resultante a força de trabalho e os inventários são reduzidos naturalmente, obtendo-se um aumento da produtividade e a redução de custos. O grande interesse que motiva esta técnica está na redução dos custos. Maior disponibilidade de capital, isto é, a diferença entre receita/despesa. Em segundo lugar verifica-se o **KAIZEN**, (do japonês 改善, mudança para melhor) é uma palavra de origem japonesa com o significado de melhoria contínua, gradual, na vida em geral (pessoal, familiar, social e no trabalho).

Figura III. 2 – KAIZEN: Mudança para melhor



Fonte: Sanchez, 2010.

Este pode ser visto como um processo diário, cujo propósito vai além do aumento da produtividade. Quando correctamente executado, é também um processo que humaniza o ambiente de trabalho, elimina o trabalho duro, ensina as pessoas a realizar experimentos no seu trabalho usando o método científico e também como identificar e eliminar desperdícios nos negócios. Em geral, o processo sugere uma relação humanizada com os trabalhadores e com aumento de produção.

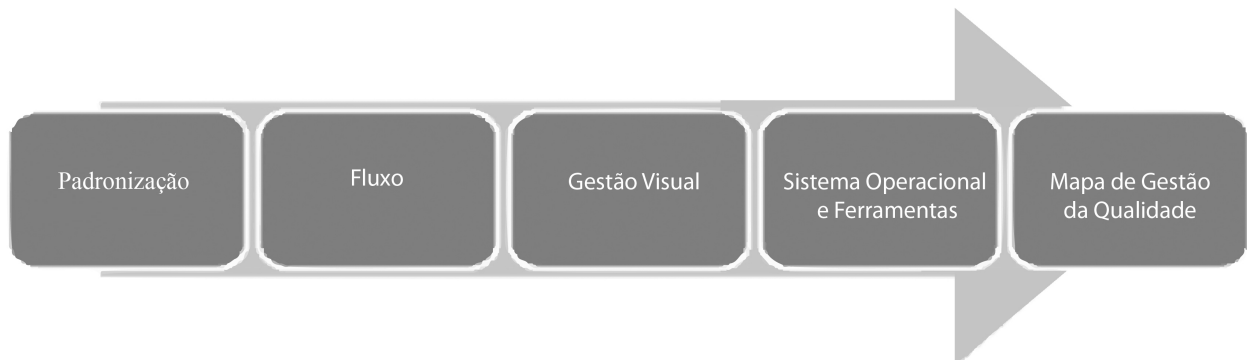
É uma ferramenta básica para a melhoria contínua da empresa com base no trabalho de equipa: gestão de projectos por equipas multidisciplinares e melhoria contínua, como

campeões da capacidade de resposta e adaptação às mudanças, às necessidades dos clientes e à promoção de uma cultura de melhoria contínua. Nas sessões Kaizen longe do negócio tradicional e em foco de grandes projectos para fazer pequenas melhorias, mas seguro nos seus processos.

3.6 Metodologia para Identificação de Áreas e Processos da Cadeia de Valor

Esta primeira etapa consiste em identificar as áreas do hotel que requerem uma melhoria e que servirá de base de trabalho para a introdução do *Lean Tourism* na organização. Para conseguir isso, foi efectuado um estudo qualitativo com recurso a avaliação e observação da cadeia de valor do Hotel em estudo. Recorreu-se a cinco passos importantes para concluir a primeira fase.

Figura III. 3 – Metodologia para Identificação de Processos.



Fonte: Marín, Jonathan e Granero, 2011.

1. Padronização

É difícil falar de *Lean Management* sem falar de padrões. “A padronização está em tudo, como parte dos 5 sentidos, mais conhecido como 5S, é considerado o passo inicial para a implantação de programas de qualidade” (Campos, 1992) como base no Total Productive Maintenance (TPM) e como base do fluxo contínuo.

Segundo Carvalho (2011) “padronizar traz grandes benefícios a começar pela qualidade. Quando se padroniza um processo e a maneira como os operadores irão interagir

com o produto é possível garantir a repetibilidade do seu processo. Portanto o produto será sempre igual se ele for feito sempre da mesma maneira. Outro benefício irrefutável da padronização é a estabilidade. Novamente, num processo padronizado, os tempos de execução serão sempre próximos, sem grandes variações, independente de quem o está executando.”

A visão mais divulgada corresponde a que o padrão ajuda a sustentar a melhoria. Ou seja, quando uma melhoria é feita ela deve ser incluída no padrão para não a perdermos. Em cima desse novo padrão novas análises podem ser feitas, novas melhorias poderão ser implantadas e incluídas no padrão novamente. Segundo Maia (2011) “quando o líder segue o seu trabalho padrão com eficácia, o resto do sistema *Lean Management* tem boas hipóteses de funcionar eficazmente, movido pelo motor do trabalho padrão do líder”.

No caso do Hotel esta é a fase que identifica o nível de estabilidade, processo ou serviço. É a base das seguintes fases porque sem um sistema repetitivo não se pode avançar para a melhoria previsível.

2. Fluxo

Discute o estado do elemento de transmissão do processo, se o material entre dois processos (por exemplo, Recepção - Lavandaria) ou informações sob a forma ordem de serviço (por exemplo a ordem de serviço de quarto, sistema de cartão, etc.). No nosso estudo de caso, vamos avaliar o fluxo de informações, os meios de registo, etc. de forma a garantir maior eficiência entre todos os colaboradores para aumentar a cadeia de valor do cliente.

3. Gestão Visual

Conforme Maia (2011), *“os controlos visuais são a transmissão no lean Management. Os controlos visuais traduzem o desempenho de cada processo, no desempenho esperado real através de sistemas de produção e de gestão. Estes dados são registados regular e eficazmente várias vezes. Estes são apresentados em formatos altamente visuais, amplamente acessíveis e prontamente revistos. Desta forma a gestão visual converte a força motriz do trabalho padrão em tração. A gestão visual propicia ao líder a habilidade de rapidamente detectar onde o desempenho real não atingiu o esperado entrar em acção”*.

A gestão visual refere-se à existência de aulas e elementos visuais que ajudam a interpretar o sistema definido para fazer mais. No caso do Hotel vamos utilizar a gestão visual como uma ferramenta de melhoria que irá utilizar os recursos visuais, como, por exemplo

gráficos, sinais visuais e filas para os colaboradores se concentrarem nas suas metas e objectivos. Neste caso a gestão visual consolida as mensagens sobre a estratégia da empresa e os seus objectivos, proporcionando uma mensagem consistente sobre o que deve ser feito, quando e porquê.

4. Sistema Operacional e Ferramentas

Esta fase consiste no nível de formação e de conhecimentos que aqueles que trabalham no hotel podem e devem adquirir. Este é baseado na existência de métricas para o sistema de acompanhamento e controlo, assim como do uso das pessoas do hotel e as ferramentas necessárias para criar e manter o sistema fluxo contínuo.

3.7 Questionários aos Colaboradores

O presente ponto trata da elaboração de um questionário como instrumento principal para o levantamento de dados por amostragem. Fink & Kosecoff (1985) definem *survey*⁹, termo inglês genericamente traduzido como sendo um levantamento de dados, ou seja, um *“método para recolher informação de pessoas acerca das suas ideias, sentimentos, planos, crenças, bem como origem social, educacional e financeira”*. O instrumento utilizado no *survey* – o questionário – pode ser definido como sendo *“um conjunto de perguntas sobre um determinado tópico que não testa a habilidade do respondente, mas mede sua opinião, seus interesses, aspectos de personalidade e informação biográfica”* (Yaremko, Harari, Harrison & Lynn, 1986).

Nesta pesquisa, o questionário será dirigido de modo individual e directo aos colaboradores do HCVP. Segundo Kish (1987), *“são três os caminhos principais para compreender o comportamento humano no contexto das ciências sociais empíricas: 1 – observar o comportamento que ocorre naturalmente no âmbito real; 2 – criar situações artificiais e observar o comportamento perante tarefas definidas para essas situações e 3 – perguntar às pessoas sobre o que fazem/fizeram e pensam/pensaram.”*

⁹ *Survey* – def. *to make a survey of* examinar, estudar.

Cada uma das três famílias de técnicas para conduzir estudos empíricos (observação, experimentação e survey) apresentam vantagens e desvantagens distintas (Kish, 1987). Estas vantagens estão directamente ligadas à qualidade e à utilização dos dados obtidos a serem consideradas aquando da escolha para a pesquisa.

Não obstante as variações dentro de cada uma destas três grandes áreas, podem variar consoante o ponto forte da observação. O ponto forte desta pesquisa será o realismo da situação estudada, o experimento que possibilita tanto a estatística de características das pessoas estudadas quanto as conclusões causais e o levantamento de dados por amostragem, estes irão assegurar uma melhor e maior representatividade da aplicação do estudo.

3.7.1 Base Populacional do Questionário

Na elaboração de um questionário deve ter-se em conta o objectivo da pesquisa, os termos e os conceitos a serem pesquisados e qual a população-alvo.

Utilizando como ponto de partida as considerações de Schuman & Kalton (1985), verificamos que os *“objectivos de uma pesquisa levam necessariamente à relação conceito e população-alvo/amostra”*.

No desenvolvimento de um inquérito é importante que estes conceitos sejam tratados paralelamente, ou seja, é importante determinar os itens em função dos conceitos subjacentes e ter em conta a população-alvo.

O objectivo do estudo é determinado através dos conceitos a investigar. Dependendo dos conceitos a serem pesquisados, o conteúdo das perguntas varia. Os conceitos subjacentes e, especialmente, o conteúdo dos itens, determinam o instrumento e a maneira da sua apresentação.

A selecção da população-alvo/amostra neste estudo corresponde a todos os intervenientes e/ou colaboradores de cada secção em estudo (alojamento e restauração). Ao elaborar o questionário verifica-se uma interdependência entre os instrumentos e a estratégia da sua aplicação:

1. O grau de complexidade dos conceitos é determinado pelo número de itens e a sua forma de apresentação;

2. Existe relação recíproca entre as características da população-alvo e a complexidade dos conceitos a serem investigados. Ambos determinam a maneira de transformação dos conceitos em itens (perguntas) e sua administração;

Nesta pesquisa os aspectos mais relevantes do contexto social e cultural prendem-se na interação pergunta-resposta: *“(a) o contexto social e cultural, (b) o background do investigador, (c) o contexto da pesquisa e (d) o background do inquirido”* (Pareek & Rao, 1980).

3.7.2 Estrutura do Questionário

O primeiro princípio de estruturação de um questionário baseia-se em direccionar as questões do mais geral para o mais específico; do menos delicado, menos pessoal, para o mais delicado, mais pessoal. Esta ordem aplica-se a conjuntos temáticos de itens e a um grupo de itens que tratam de uma temática em comum. Fowler (1998) define uma boa questão como *“aquela que produz respostas fidedignas e válidas. Num bom questionário, cada pergunta deve ser específica, breve, clara, além de escrita em vocabulário apropriado e correcto”*.

A) Introdução: Estabelecer Confiança

A primeira fase é estabelecer contacto com o inquirido e certificar a sua cooperação. Para estabelecer confiança, o investigador necessita apresentar-se e indicar quais os objectivos do questionário. Após esta operação, o investigador necessita reter o interesse do inquirido pelo tema. Do ponto de vista prático, o primeiro passo neste processo é uma boa apresentação do instrumento e/ou da pessoa que o aplica.

B) Questões

O questionário (ver anexo 1) está dividido em cinco secções, identificadas por letras (de A a E). A primeira secção corresponde à pergunta de partida, *“Há quanto tempo trabalha neste Hotel”*. Esta pergunta tem como objectivo segmentar o inquirido e de ao mesmo tempo lhe dar uma breve ideia de que tipo de questionário irá responder, uma vez que os inquiridos são colaboradores de um hotel a responder a perguntas sobre esse mesmo hotel. Neste sentido

queremos deixar o colaborador menos “ameaçado” de forma a este não ter receio de responder às perguntas antes mesmo de este as ler.

Aplicada à sequência de conjuntos temáticos de itens/questões, significa que o primeiro conjunto de itens/questões devem ser mais geral e menos sensível. Esta parte irá consistir numa ‘conversa preliminar’.

- | |
|---|
| <p>1. Há quanto tempo trabalha neste Hotel? _____</p> <p>2. Em geral, acha que este Hotel tem potencial para melhorar os serviços prestados ao cliente?</p> <p>2.1. Sim <input type="checkbox"/> 2.2. Não <input type="checkbox"/></p> |
|---|

Na segunda secção (B) são realizadas cinco questões, das quais uma aberta e quatro são fechadas. Todas elas estão relacionadas com as tarefas diárias e com o desempenho destas relativamente ao equipamento disponível.

A terceira secção (C) é constituída por 3 questões, todas elas fechadas. Estas têm como objectivo averiguar a relação com os fornecedores e determinar eventuais falhas ou desvios no processo.

- | |
|--|
| <p>8. Os produtos em falta pedidos nas requisições semanais chegam:</p> <p>8.1. Em menos de uma semana <input type="checkbox"/> 8.2. Em uma semana <input type="checkbox"/></p> <p>8.3. Em mais de uma semana <input type="checkbox"/></p> <p>9. Regra geral, os fornecedores que fornecem os produtos da sua secção, entregam-nos no tempo previsto?</p> <p>9.1. Sempre <input type="checkbox"/> 9.2. Quase sempre <input type="checkbox"/></p> <p>9.3. Raramente <input type="checkbox"/> 9.4. Nunca <input type="checkbox"/></p> <p>10. Quando este/estes produtos não chegam no devido tempo:</p> <p>10.1. Afecta o cliente <input type="checkbox"/></p> <p>10.2. Não afecta o cliente porque solicitamos outro fornecedor <input type="checkbox"/></p> |
|--|

Na quarta secção (D) encontram-se 7 questões. Duas delas abertas e as restantes fechadas. Este grupo de questões baseia-se na relação dos colaboradores com os clientes e com as suas possíveis dificuldades a executar determinadas tarefas.

11. Acha que o seu horário de trabalho traz vantagens para a satisfação do cliente? 11.1. Sim <input type="checkbox"/> 11.2. Não <input type="checkbox"/>
12. Em regra geral, a informação disponível na sua secção acerca da ocupação do Hotel e da origem dos clientes é suficiente para programar as suas tarefas? 12.1. Sim <input type="checkbox"/> 12.2. Não <input type="checkbox"/>
13. Em casos de clientes especiais, existe informação suficiente? (Por exemplo: clientes com dieta especial ou mobilidade reduzida) 13.1. Sim <input type="checkbox"/> 13.2. Não <input type="checkbox"/>
14. O que melhorava na sua secção para tornar a informação mais eficaz?
15. Se um cliente lhe apresenta uma reclamação, como actua: 15.1. Tenta resolver <input type="checkbox"/> 15.2. Tenta resolver e regista <input type="checkbox"/> 15.1. Chama um superior <input type="checkbox"/> 15.2. Ignora <input type="checkbox"/>
16. Se perceber que necessita de formação para executar determinada tarefa informa a sua chefia para o efeito: 16.1. Sim <input type="checkbox"/> 16.2. Não <input type="checkbox"/>
17. Se pudesse alterar alguma coisa nas suas tarefas diárias o que seria?

Na última secção (E) estão localizadas as perguntas de carácter identificativo. Estas são as últimas perguntas, pois ao cativar o inquirido acerca das questões do estudo, não convém iniciar a interacção por perguntas oficiais como o nome, sexo, idade, etc.. e até delicadas como o vencimento mensal. Günther (2003) defende que “*tratando-se de uma pesquisa, não convém identificar logo o inquirido. Pelo contrário. Geralmente há que assegurar que a pesquisa não visa identificar indivíduos, mas apenas perguntas sócio-demográficas como educação, estado civil, sexo, idade, etc. servem apenas para caracterizar a amostra*”. Este afirma que perguntas mais pessoais só após ter sido estabelecido um bom nível de confiança.

Desta forma, as perguntas pessoais sobre o colaborador encontram-se no último conjunto.

Concluindo, seguem-se algumas perguntas para caracterizar os inquiridos desta pesquisa:

I. Sexo

I.1. Feminino I.2. Masculino

II. Idade: ____

III. Habilitações Literárias

III.1. Sem Escolaridade

III.2. 4.º Ano de Escolaridade

III.3. 6.º Ano de Escolaridade

III.4. 9.º Ano de Escolaridade

III.5. 12º Ano de Escolaridade

III.6. Bacharel ou mais

IV. Estado Civil

IV.1. Solteiro

IV.2. Casado

IV.3. União de Facto

IV.4. Divorciado

IV.5. Viúvo

V. Sector em que trabalha?

V.1. Cozinha

V.2. Restaurante

V.3. Recepção

V.4. Andares

V.5. Lavandaria

3.8 Questionário aos clientes

O questionário que é facultado aos clientes (ver anexo 2) está dividido em 10 questões de escolha múltipla relacionadas com os serviços prestados e dividida por uma escala de quatro itens de escolha relacionada com a satisfação (‘excelente’, ‘bom’, ‘médio’ e ‘a melhorar’). As questões que dizem respeito a cada secção serão analisadas, no capítulo seguinte, em particular consoante a análise dos processos a melhorar.

Em suma, neste capítulo descrevemos qual a metodologia a adoptar neste estudo, recorrendo à análise dos questionários e à metodologia de identificação de processos a melhorar na implementação deste sistema de gestão.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco



CAPÍTULO
DISCUSSÃO DE RESULTADOS

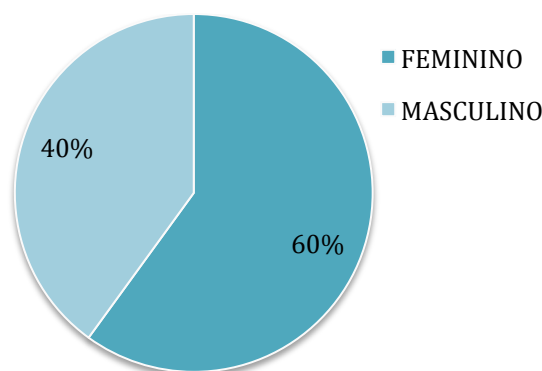
Esta página foi intencionalmente deixada em branco

DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo iremos discutir os resultados obtidos através da metodologia descrita no capítulo anterior. Vamos analisar cada departamento um a um, realizando uma análise acerca da definição de valor, da identificação de processos a melhorar, análise e diagnóstico dos processos em estudo, resíduos detectados, custos de implementação e propostas de melhoria para o futuro.

O método utilizado para a identificação é baseada na metodologia definida anteriormente. Esta está relacionada com o fluxo de valor do Hotel Cristal Vieira Praia & SPA***(*) que poderá ser melhorado. Os processos analisados correspondem aos diferentes departamentos presentes no Hotel em estudo, são eles a recepção (front-office e back-office), restaurante, cozinha e lavanderia/andares.

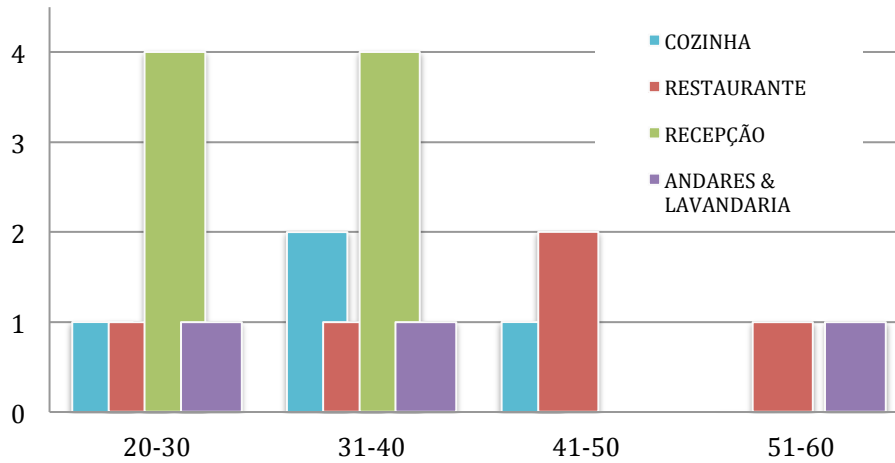
Gráfico IV. 1 – Género da População.



Em primeiro lugar iremos fazer uma caracterização dos colaboradores que trabalham no hotel em estudo. Deste modo, através da análise dos questionários verificamos que a população em estudo corresponde a 40% colaboradores do sexo masculino e 60% do sexo

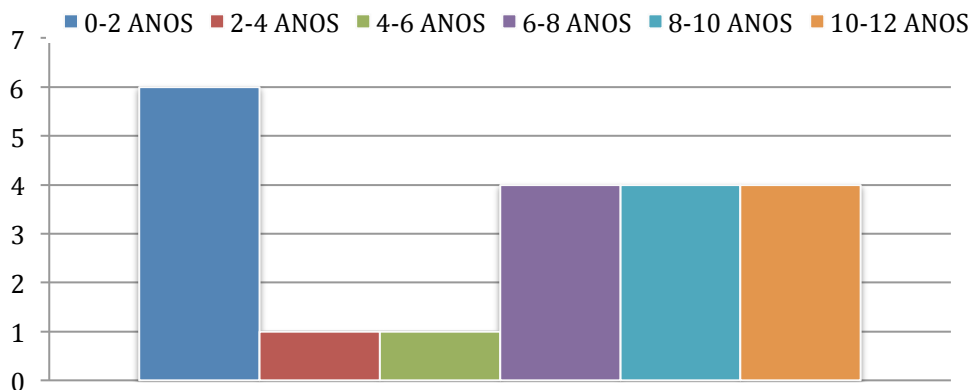
feminino (ver gráfico IV. 1) A população em estudo tem idades compreendidas entre os 24 e os 51 anos (gráfico IV. 2), com anos de trabalho neste hotel entre os 6 meses e 12 anos (gráfico IV. 3).

Gráfico IV. 2 – Idades por Secção de Trabalho



No gráfico em cima (IV. 2), verificamos que na cozinha trabalham 4 pessoas, uma com idade compreendida entre os 20 e os 30, outras duas entre os 31 e os 40 anos e uma com mais de 40 anos. No restaurante trabalham 5 pessoas, uma dos 20 aos 30, outra dos 31 aos 40, duas dos 41 aos 50 e uma dos 51 aos 60 anos. Relativamente à recepção, existem 8 pessoas das quais quatro dos 20 aos 30 e outras 4 dos 31 aos 40 anos. Por fim na lavandaria/andares existem 3 pessoas, uma por cada faixa etária excepto na faixa dos 41 aos 50 anos.

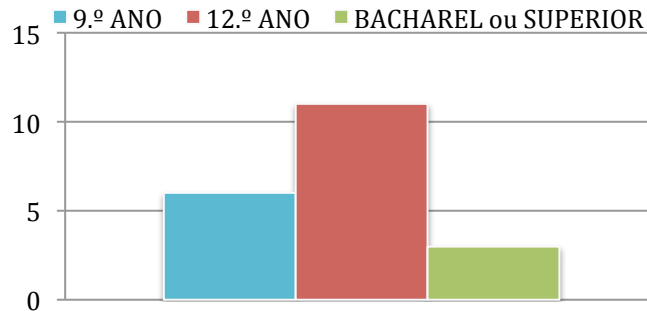
Gráfico IV. 3 – Anos de Serviço no Hotel



Neste gráfico (IV. 3) podemos verificar que 6 dos inquiridos que trabalham no hotel, estão a efectuar funções até à 2 anos. Em seguida averiguamos que de 2 a 4 anos e de 4 a 6

anos está apenas um colaborador por cada escala, da mesma forma que dos 6 aos 8, dos 8 aos 10 e dos 10 aos 12 anos estão 4 colaboradores por cada escala. Relativamente às habilitações literárias, verificamos que estas se distribuem apenas por três categorias: 9.º Ano, 12.º e Bacharel ou Superior, sendo que existem 6 pessoas com o 9.º ano, 11 com o 12.º ano e 3 pessoas com bacharel ou superior, como podemos verificar no gráfico seguinte.

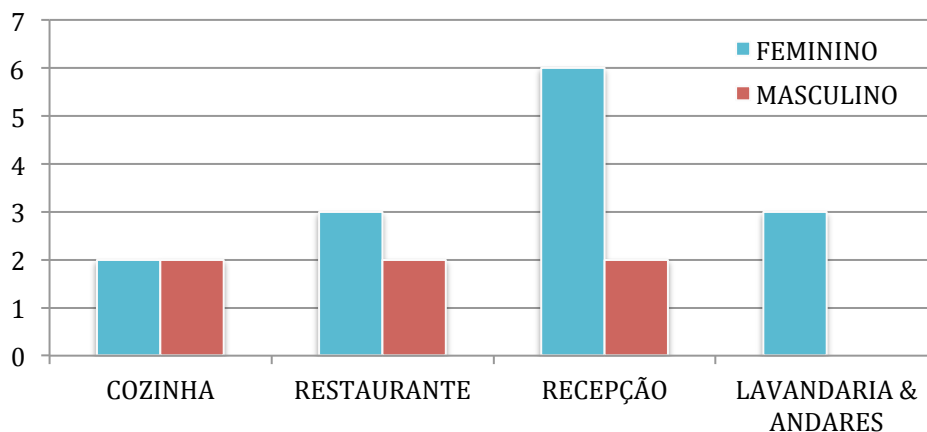
Gráfico IV. 4 – Habilitações Literárias dos Colaboradores



- **Em geral, acha que este Hotel tem potencial para melhorar os serviços prestados ao cliente?**

Ao analisarmos uma das questões principais do questionário, verificamos que é unânime a opinião de todos os colaboradores em relação à melhoria do serviço do hotel (pergunta n.º 2), a resposta que obtivemos corresponde a 100% de SIM.

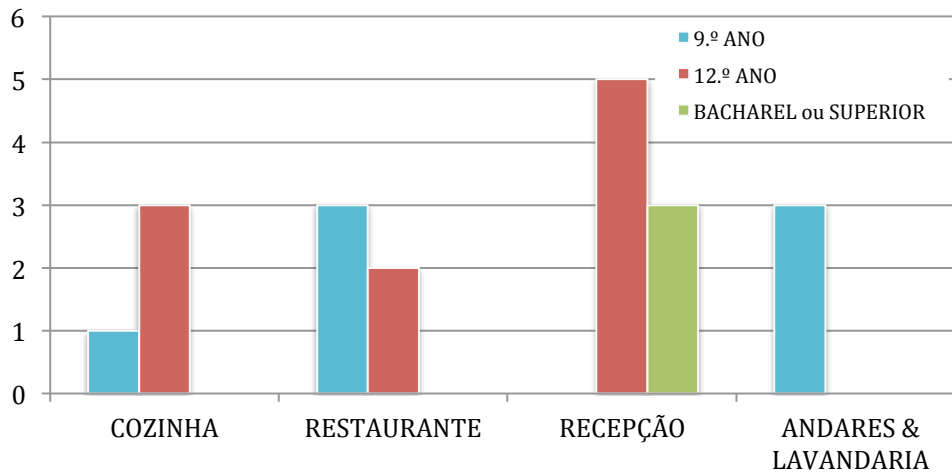
Gráfico IV. 5 – Género por Secções



No gráfico em cima (IV. 5) podemos medir a incidência nas determinadas secções em estudo relativamente ao género dos colaboradores. Verificamos através do gráfico seguinte

que existem mulheres em todas as secções e que apenas na cozinha, restaurante e recepção trabalham homens (Gráfico IV. 5). A seguir vamos analisar a relação das habilitações literárias nas secções em questão. No gráfico IV. 6, verificamos que na recepção existem mais colaboradores com maior nível de escolaridade e que na lavandaria todas as colaboradoras têm apenas o 9.º ano de escolaridade.

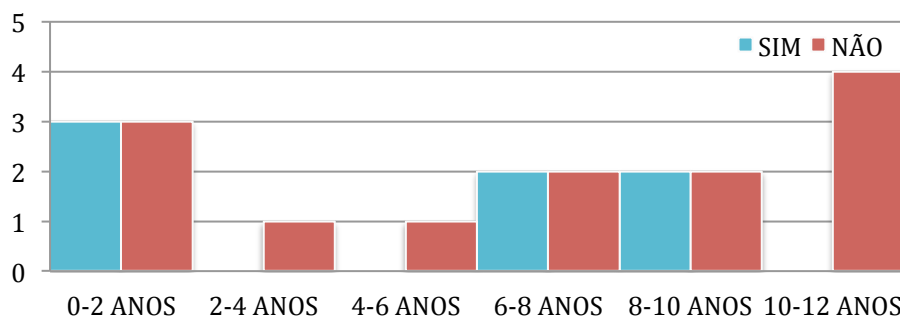
Gráfico IV. 6 – Escolaridade por Secções



- **Há quanto tempo trabalha neste Hotel?**
- **No seu entender, o material e equipamento de trabalho que utiliza é o mais adequado para desempenhar as suas funções?**

Outra das perguntas pertinentes neste estudo coloca-se ao analisarmos o tempo de trabalho de cada colaborador no hotel em estudo e a sua sensibilidade relativamente aos equipamentos que este utiliza no seu dia-a-dia para realizar as suas tarefas. Verificamos que os colaboradores, em regra geral, pensam que os equipamentos que utilizam não são os mais adequados, no entanto destacam-se os colaboradores com mais anos de trabalho no hotel.

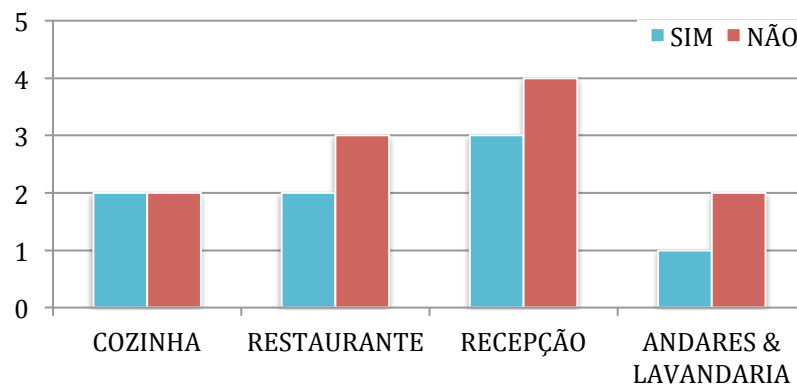
Gráfico IV. 7 – Tempo de Trabalho VS Equipamento



- **No seu entender, o material e equipamento de trabalho que utiliza é o mais adequado para desempenhar as suas funções?**

No gráfico seguinte vamos analisar a relação entre cada secção e o material que nela existe, de forma a perceber se o material e o equipamento de trabalho está correctamente localizado. Desta forma podemos perceber de uma maneira geral todas as secções apontam defeitos para a localização dos equipamentos. No entanto, a secção mais descontente com o equipamento que utiliza é a recepção.

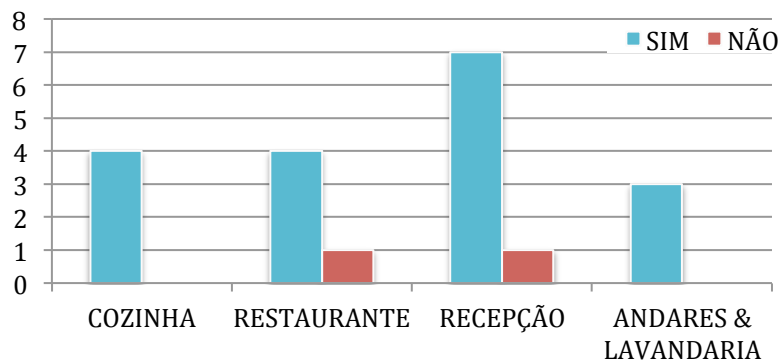
Gráfico IV. 8 – Relação entre Secções e Equipamento de Trabalho



- **Acha que o seu horário de trabalho traz vantagens para a satisfação do cliente?**

Em seguida vamos verificar até que ponto os colaboradores acham que o seu horário de trabalho traz vantagem para a satisfação dos clientes.

Gráfico IV. 9 – Opinião acerca do Horário de Trabalho



Apenas dois colaboradores (um da recepção e outro do restaurante) responderam que o seu horário de trabalho não traz vantagens para a satisfação dos clientes. Todos os restantes 18 colaboradores responderam positivamente.

Neste momento iremos analisar cada secção individualmente, de maneira a tentarmos perceber quais os processos que ocorrem em cada uma delas e identificando os problemas. Posteriormente iremos apresentar as soluções Lean e fazer uma análise acerca dos custos que poderiam custar implementar este novo modelo de gestão, tendo como base este hotel em particular.

3.6 Análise dos Departamentos e Aplicação das Fases *Lean*

3.6.1 Recepção

A recepção é a porta de entrada dos clientes, é aqui que o cliente tem o seu primeiro contacto com o hotel, por isso é um dos principais departamentos. É nesta secção que se controla a entrada, permanência e saída dos hóspedes, fazendo a ligação destes com os outros sectores do hotel. O sector do atendimento ao público é responsável pelo relacionamento com o cliente no check-in, durante a sua estada do (pessoalmente ou por telefone) e no check-out. A secção da recepção é aquela que é responsável atender pessoalmente e por consultas telefónicas as necessidades especiais dos clientes, como por exemplo, estar disponível para chamar um táxi, comprar jornais ou indicar o lugar para estacionar a viatura.

O sector administrativo faz o controlo das reservas e a administração dos processos de check-in e check-out, assim como a programação de grupos e eventos. No Back-office também se faz o planeamento e a contabilidade do hotel. Em seguida apresentamos os quadros relativos à situação actual do Front-office e do Back-office.

Quadro IV. 1 – Front-office

Mapa de Gestão			
Ferramentas			
Sistema Operacional			
Gestão Visual			
Fluxo			
Padronização			
	Qualidade	Volume	Custo

Quadro IV. 2 – Back-office

Mapa de Gestão			
Ferramentas			
Sistema Operacional			
Gestão Visual			
Fluxo			
Padronização			
	Qualidade	Volume	Custo

Fase 1. Definição de Valor

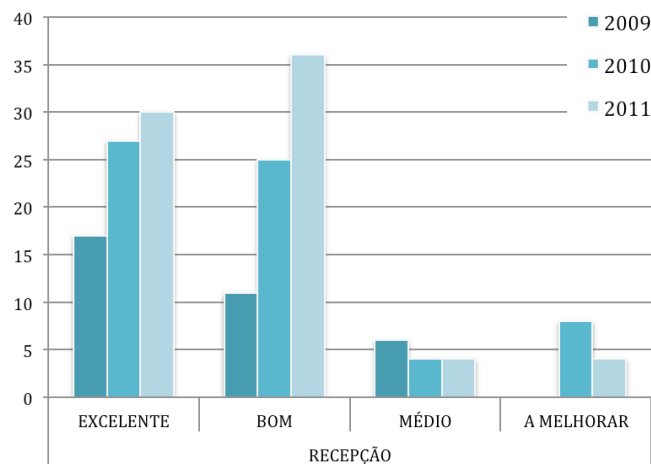
As necessidades dos clientes em relação a este serviço são bastante diversas, no entanto todas elas são muito importantes para a criação de valor para o cliente.

Na recepção cria-se valor pelo facto de o cliente aguardar o menor tempo possível para realizar o Check-in e/ou Check-out, para consultas sobre serviços ou outras necessidades, sem estar em pé e em fila de espera, durante a estadia no hotel. De igual forma, é muito importante que este seja atendido ao telefone quando tem alguma dúvida e que possa receber amabilidade no serviço.

Relativamente à gestão de entradas e saídas de clientes, o tempo médio de Check-in é de cerca de 4 minutos e o tempo médio para check-out, de aproximadamente 3 minutos.

Na análise dos questionários satisfação dos clientes, a primeira questão corresponde à recepção.

Gráfico IV. 10 – Questionário Satisfação de Clientes – Recepção



Podemos verificar através do gráfico anterior (Gráfico n.º IV. 10) que este serviço tem vindo a melhorar ao longo dos 3 anos em estudo. A classificação distribui-se por ‘BOM’ e ‘EXCELENTE’.

Fase 2. Identificação dos Processos a Melhorar

Como podemos ver no quadro IV. 1. que corresponde ao front-office, o processo de recepção não pode ser considerado disponível para qualquer fase de estágio - estratégia Lean.

Dada esta situação, a importância e o valor que o cliente dá à sua experiência no hotel será estudado para tentar trabalhar as etapas principais. À primeira vista, aparecem como oportunidades de melhoria, o equilíbrio da padronização, do fluxo, da gestão visual, da padronização na prestação de serviços e da agilização do fluxo para o volume de oferta ou disponibilidade dos colaboradores.

Relativamente ao quadro IV. 2 – Back-office, este processo está em fase avançada de implementação da gestão *Lean* com base na qualidade e custo. São as oportunidades para a padronização do fluxo de interacção e da prestação dos serviços, especialmente em relação à actividade do front-office.

No hotel Cristal Vieira Praia & SPA, o front-office desta actividade requer quatro turnos. O primeiro acontece das 00:00h às 08:00h, o segundo das 08:00h às 16:00h, o terceiro das 12:00h às 20h e das 16:00h às 24:00h.

No back-office duas pessoas (Director e Assistente de Direcção) trabalham das 09:00h às 18:00h todos os dias com dias de folga rotativos. Todas as informações contidas no serviço de recepção são essenciais, pois estas são usadas para quaisquer outros processos que compõem a cadeia de valor para o cliente durante a sua estadia no hotel.

De acordo com o valor que o cliente espera, o serviço e as medidas apresentadas acima contribuem para clarificar que os objectivos são conseguir melhorar, reduzindo para menos de 5 minutos o tempo de espera na recepção para fazer o check-in e/ou Check-Out e remover ou minimizar as filas para consultas sobre serviços ou outras dúvidas durante a estadia no hotel. Confirmar que todos os clientes são atendidos ao telefone quando têm alguma dúvida e garantir que todos os hóspedes do hotel são recebidos por um funcionário simpático e atencioso.

Fase 3. Análise e Diagnóstico

Na análise destes processos iremos ocultar as reservas efectuadas ao balcão, por serem uma minoria nesta época do ano. O processo tem início com a decisão do cliente em reservar um quarto no hotel através da internet, telefone ou de uma agência. Na maioria dos casos, o cliente forneceu todas as informações enumeradas (nome, número de telefone, morada, número do cartão de crédito, etc.) e estas informações passam directamente para os dados da reserva. É a partir desta informação que se gera a ordem interna da reserva e atribuição do quarto, dependendo do tipo de reserva do cliente e do número de pessoas.

Finalmente, no dia do check-in o *night auditor* cria os *key-pass*, indicando o nome, o número do quarto, data de entrada e saída, n.º de pessoas a ocupar o quarto e preço da diária. Ao *key-pass* é anexado o pedido de reserva e o registo de hóspede. Este cartão tem como função ajudar o cliente a lembrar o número do quarto e a estar identificado dentro do Hotel.

No caso das refeições, este cartão ajuda os colaboradores do restaurante a introduzir no sistema e respectivamente na conta do cliente as bebidas que deve facturar (alimentos, bebidas, etc.) ou a localização da sua mesa no caso de pertencer a um grupo especial. Relativamente ao regime alimentar, em época alta é colocado a todos os hóspedes uma pulseira com a cor correspondente ao seu regime alimentar.

Na chegada de um cliente, vamos considerar como exemplo, um cliente que chega pela primeira vez ao Hotel e inicia o processo de check-in, o procedimento será:

- A recepcionista pergunta ao cliente se tem reserva e qual o seu nome;
- Confirma o quarto atribuído, meio de reserva, número de pessoas e regime alimentar;
- Informa o cliente da localização do quarto que lhe corresponde.
- No caso de ser um cliente com reserva efectuada por uma agência, é importante solicitar o *voucher* que comprova a referida reserva.
- O sistema de pulseiras irá ajudar todos os colaboradores do hotel a identificar o cliente e a distinguir qual o regime alimentar em que este se encontra.
- Finalmente entregue a chave do cliente com o respectivo *Key-Pass*, a recepcionista faz uma breve explicação do hotel, serviços disponíveis e horários de refeições.

Durante a estada, os clientes utilizam o telefone ou vão pessoalmente à recepção colocar questões, tendo que aguardar na fila de clientes que estão a aguardar para efectuarem

o Check-In / Check-Out. Este tipo de situações podem ocorrer sempre que o cliente desejar saber, por exemplo acerca da disponibilidade de espaços e/ou serviços e/ou horários; estacionamento nas proximidades; horários de transportes públicos; lista de preços dos serviços do hotel (parque aquático, ténis, estacionamento, SPA, internet, etc.) ou mesmo acerca dos restaurantes recomendados na área.

No final da estada, quando o cliente pretende efectuar o check-out, este dirige-se novamente à recepção e entrega as chaves do quarto. Em seguida a recepcionista verifica no sistema os consumos a cobrar ao cliente relativamente ao quarto ou a outros serviços e certifica-se com o cliente se tudo o que está na sua conta está correctamente lançado. Após esta verificação, a recepcionista efectua a cobrança do valor através de dinheiro, multibanco, cartão de crédito ou cheque e após colocar no sistema o modo de pagamento, imprime a factura. Durante o período que a impressora está a imprimir o comprovativo de pagamento, a recepcionista deverá questionar o cliente acerca da sua satisfação com o serviço prestado pelo hotel.

Fase 4. Resíduos Detectados

Uma vez descritos todos os processos, em seguida vamos identificar os resíduos/desperdícios encontrados e apresentar algumas soluções.

Desperdício do tempo de espera quando os clientes permanecem na fila mais tempo do que era suposto ou do que o necessário para realizar o Check-In /Check-out.

O facto de estes clientes estarem tempo demais à espera, faz com que outros clientes não sejam atendidos por telefone e que não lhes sejam resolvidas nem esclarecidas quaisquer questões ou apenas são atendidos depois de várias tentativas/telefonemas e que não sejam feitas novas reservas.

Em primeiro lugar ou no horário de pico, há duas recepcionistas de serviço e apenas um espaço de trabalho útil. Sendo que nenhuma das recepcionistas têm lugar definido, o que implica mudanças contínuas nas suas posições e é necessário esperar para usar espaços e recursos partilhados.

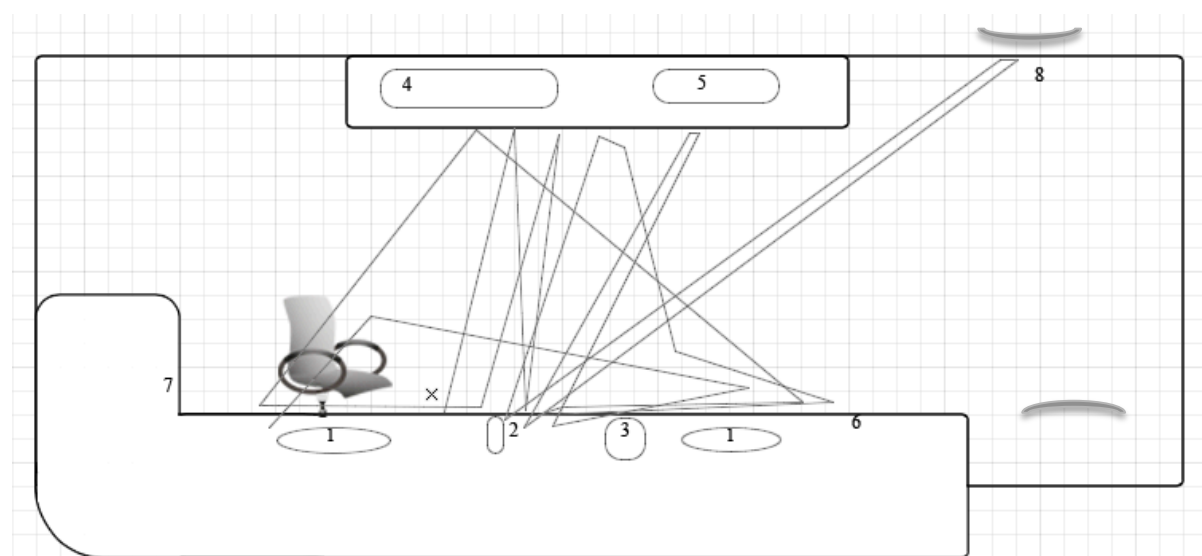
Em segundo, porque a distribuição dos elementos necessários para serviço é totalmente caótica e não é muito racional.

Em terceiro, porque alguns dos equipamentos mais importantes para executar os serviços não estão disponíveis para cada rececionista. É o exemplo do terminal de multibanco, computador, telefone, etc.

Em quarto, devido a erros nas facturas. As anulações de facturas por causa dos erros dos lançamentos das bebidas extra nos quartos dos hóspedes.

Em quinto, seria interessante criar um outro balcão, numa zona distinta do balcão da recepção, com o objectivo de ser um balcão de informações. Neste balcão existiria uma pessoa que dava apoio à recepção dando resposta às perguntas de clientes e deste modo, estes clientes não teriam de estar tanto tempo à espera na fila da recepção para ver esclarecidas, muitas vezes, perguntas simples e de carácter meramente informativo.

Figura IV. 1 – Fluxo de Esparguete – Front-Office



Legenda: 1. Computadores; 2. Multibanco; 3. Máquina de chaves; 4. Reservas; 5. Pulseiras; 6. Impressora; 7. Caixa; 8. Entrada para Back-office.

O *Fluxo de Esparguete* que se encontra na figura anterior mostra os movimentos de uma pessoa por cada check-in na recepção. Na Figura IV. 1 podemos ver o resultado dos resíduos acima referidos, um padrão caótico de movimentos e um layout de design que é desfavorável, a espera e movimento em excesso não acrescentam valor ao serviço. Era importante que a distribuição da recepção fosse circular de modo a minimizar os cruzamentos.

Verificamos também que a falta de ergonomia prejudica o bom desempenho do trabalho, uma vez que os computadores estão em cima de um móvel, sem opção de espaço para colocar as cadeiras. Esta situação torna o trabalho de responder a e-mails e a inserir

reservas bastante desconfortável. No Back-office, verificamos que era necessário reorganizar o espaço de forma a existirem mais módulos de arrumação e de arquivo de documentos, quer brochuras, que material necessário para o dia-a-dia e ainda arquivar os processos das reservas em check-out.

Fase 5. Previsão de Custos

Nesta secção verificamos duas grandes lacunas. A primeira a nível de organização do espaço físico e a segunda está relacionada com as funcionalidades dos equipamentos informáticos. Os que não existem e os que se encontram um pouco obsoletos. Portanto, existem dois computadores, mas no entanto apenas um funciona. Custo de colocar os dois computadores a funcionar. Seria necessário adquirir outro terminal de multibanco com contrato com todos os tipos de cartões.

Relativamente ao espaço físico, era imprescindível reorganizar os postos de trabalho, tendo em conta dois postos distintos e o mais independentes possível.

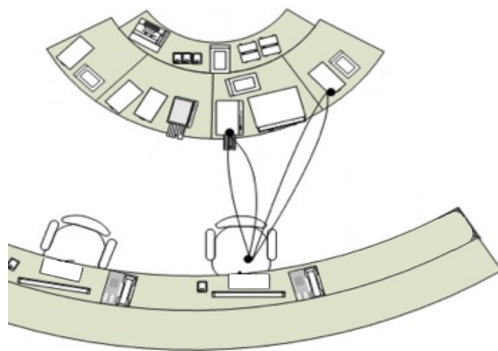
- 2 computadores a funcionar em rede: 200 Euros
- Terminal de multibanco: fornecido pelo banco
- Móvel novo para o balcão: 2.000 Euros

TOTAL RECEPÇÃO: 2.200 Euros

Fase 6. Propostas de Melhoria para o Futuro

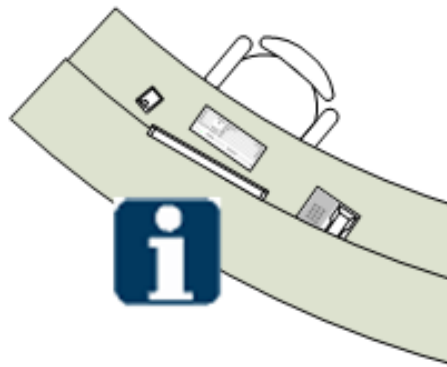
A proposta para o futuro do processo é representado na figura abaixo:

Figura IV. 2 – Esboço da Recepção



Reduzir o tempo de espera com as melhorias descritas nos pontos anteriores que resultam em check-in/check-out com processamento mais rápido por ter a flexibilidade de equipamentos disponíveis. Nos momentos em que não há clientes, minimiza-se o tempo de espera para as consultas telefónicas e presenciais. O serviço de informação independente da recepção fica destacada para atender todas as consultas telefónicas e necessidades adicionais de clientes durante a sua estadia.

Figura IV. 3 – Balcão de Informações



Poderá também colocar-se informações disponíveis aos clientes que estejam na fila para o com horários, tarifas e funcionamento dos serviços no local e fornecer-lhes informações em todos os outros produtos ou serviços disponíveis nas proximidades.

Em seguida apresentamos o quadro relativo à possível fase futura do serviço de recepção - estratégia *Lean*.

Quadro IV. 3 - Front-office – Fase Futura

Mapa de Gestão			
Ferramentas			
Sistema Operacional			
Gestão Visual			
Fluxo			
Padronização			
	Qualidade	Volume	Custo

Numa fase futura, iriam estar implementados novos conceitos de carácter visual, novas regras e processos definidos de forma padronizada, assim como um fluxo contínuo mais eficaz. Isto iria melhorar a qualidade, aumentar o volume e reduzir os custos.

3.6.2 Serviço de Quartos

O serviço de quartos é responsável pela limpeza dos quartos, de todas as áreas públicas do hotel, pelo serviço de lavandaria e de rouparia. Esta secção é administrada pela Governanta. Em seguida apresentamos o quadro relativo à fase actual do serviço de quartos - implementação da estratégia *Lean*.

Quadro IV. 4 – Serviço de Quartos

Mapa de Gestão			
Ferramentas			
Sistema Operacional			
Gestão Visual			
Fluxo			
Padronização			
	Qualidade	Volume	Custo

O serviço de quartos oferece um padrão de trabalho, embora não o melhor, em termos de volume de fornecimento e qualidade de serviço exigido. Mas há oportunidades para criar estabilidade no fluxo e na padronização do processo de suplementos. Considera-se o maior custo envolvido neste processo a organização do número de colaboradores ao serviço, consequentemente, deve rever-se a possibilidade da melhoria operacional, bem como oportunidades para a fixação do fluxo e do volume de fornecimento.

Nos questionários dos clientes, encontram-se dois itens relacionados com este departamento, os quartos e os alojamentos. Segue abaixo a representação dos mesmos. (ver gráficos IV. 11 e IV. 12)

Gráfico IV. 11 – Questionário Satisfação de Clientes – Alojamento

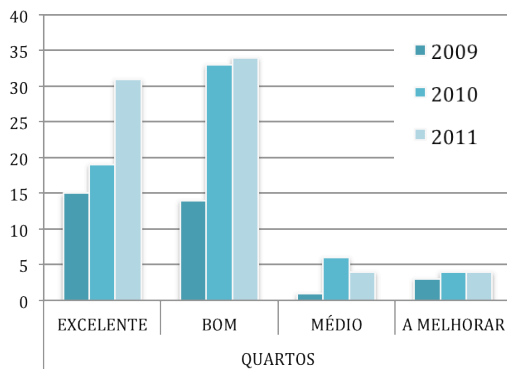
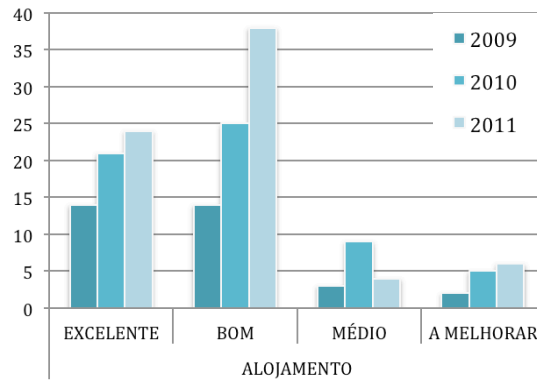


Gráfico IV. 12 – Questionário Satisfação de Clientes – Quartos



Relativamente ao Gráfico IV.11, este evidencia-se na classificação de ‘BOM’, principalmente nos dois últimos anos e de excelente no último ano. Já no Gráfico IV. 12, verifica-se uma divisão entre a classificação ‘BOM’ e ‘EXCELENTE’ com maior número no último ano. As necessidades dos clientes em relação a este serviço passam por estes não terem de esperar para ter o quarto pronto quando chegam ao hotel da mesma forma que não devem ser incomodados pelo serviço de quartos quando estes estão dentro do quarto e este serviço ser efectuado mais tarde de forma a ter o quarto bem organizado e limpo diariamente, com toalhas e *amenities* repostos.

Em relação ao tempo de processamento do serviço de quarto, este no caso de ser quarto “entrada-saída” demora em média: 20 minutos. No caso de ser quarto “express” (num piso diferente) demora 25 minutos; tempo de Processamento quarto “ocupado” demora cerca de 10 minutos.

Fase 1. Objectivos

Os objectivos principais para esta secção são nomeadamente, melhorar a experiência turística dos clientes e evitar eventuais transtornos desnecessários causados pelo serviço de quarto; assegurar que todos os colaboradores fornecem o serviço e a limpeza tendo em conta o mesmo nível de qualidade; remover todos os resíduos resultantes do processo e todas as actividades que não acrescentam o valor definido pelo cliente.

Fase 2. Identificação dos Processos a Melhorar

O processo de trabalho nos quartos é muito importante, uma vez que este é responsável por manter a limpeza e ordem dos quartos ocupados pelos hóspedes. Este tipo de quarto é denominado por "Quarto Ocupado" e nestas situações o processo é distinto do "Quarto Saída". Neste caso o quarto tem que ser limpo, classificado e preparado de forma a ser ocupado por novos clientes. Esse processo denomina-se por "Quarto Saída".

O Hotel Cristal Vieira Praia & SPA, dispõe de 97 quartos. A limpeza destes quartos é da responsabilidade de uma equipa de 4 pessoas que trabalham das 08:00h-16:00h e passam 6 horas por dia a fazer serviço de quarto e o restante tempo passam a apoiar a limpeza de outras instalações gerais e comuns do hotel, tais como a limpeza do restaurante, recepção, casas de banho comuns, áreas de acesso, salas de reuniões, etc.

Este processo é liderado pela governanta, que coordena a produção diária. A ela são entregues as listagens dos quartos e o tipo de serviço prestado em cada um. Cada trabalhador está encarregue de limpar um piso. O serviço de lavanderia interage com a entrega e subsequente recolha de lençóis, cobertores e toalhas usadas nos quartos.

Fase 3. Análise e Diagnóstico

Este procedimento começa com a definição da ordem de serviço pela governanta após esta ter obtido a informação actualizada na recepção. Estas ordens de serviço são produzidas a partir da data da estada, confirmada durante o check-in pelos clientes.

Nesta ordem de trabalho, é indicando o número de quartos, número e tipo de hóspedes (adultos, crianças), número necessário de toalhas limpas (que na verdade indica o número de quartos ocupados), as saídas e as entradas. Também fornece informações acerca dos quartos que não foram ocupados.

Outro dos procedimentos é prever a quantidade de toalhas, lençóis e também inclui o número de amenities para colocar na casa de banho e serão substituídos em cada quarto. A partir deste ponto começa o processo em que há movimentação entre os quartos, um corredor principal (toalhas, lençóis, acessórios de banho, saco de lixo, etc.), Um recipiente para toalhas e lençóis sujos, um balde, uma vassoura, uma pá e uma esfregona.

Figura IV. 4 – Carro de Apoio



Fonte: Própria – Hotel Cristal Vieira Praia & SPA

O processo termina no final do dia, quando todas as colaboradoras terminam o serviço de quartos, levando a roupa suja para lavar no cesto de roupa para a lavandaria. Finalmente, voltam a colocar os carrinhos nas suas arrecadações com os baldes e os outros itens de trabalho preparados para as tarefas do dia seguinte.

Fase 4. Resíduos Detectados

Uma vez analisado o processo, iremos tentar identificar os resíduos. Em relação aos resíduos que se podem verificar através da espera, estes poderão ocorrer quando:

- Este depende do cliente e não pode ser planeado através do funcionamento do trabalho, entre os diferentes quartos, ou seja, na maioria dos casos é o cartão que diz para "limpar" ou "não incomodar" na porta, que controla o processo. Para isso é necessário ir de porta em porta para encontrar quais os quartos disponíveis para arrumar. Isso significa esperar e voltar mais tarde. Este desperdício é maior quando os colaboradores se deslocam para outro piso para executar o serviço nos restantes quartos (sem saber se estes se podem fazer). Também não podemos esquecer que estes resíduos podem causar desconforto e estes inconvenientes contribuem para a experiência negativa do cliente no hotel.
- Outro exemplo é o processamento de resíduos resultantes da interação com a roupa e o armazenamento de materiais, o facto de usar dois carros, resulta em transferências

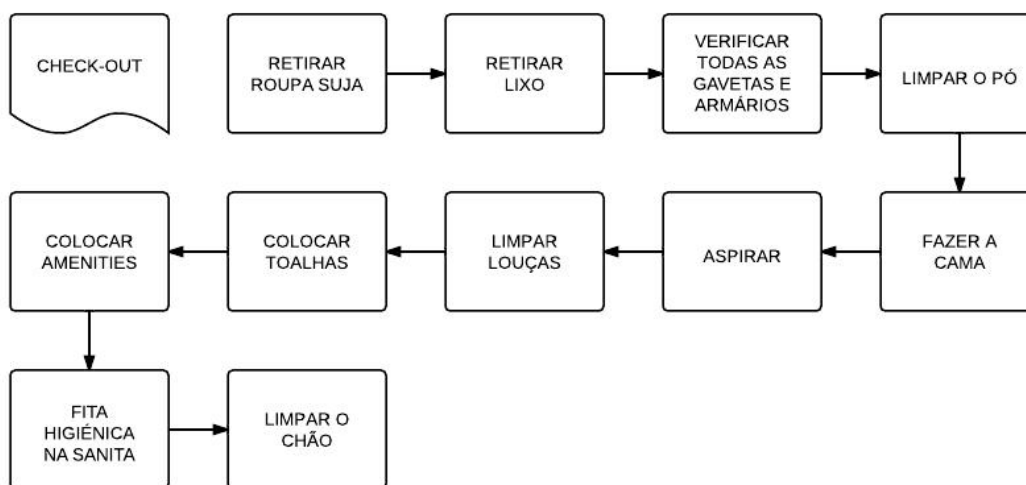
desnecessárias da roupa suja no cesto de material principal que é seleccionado na lavandaria.

- O inventário de resíduos como o material é triado da lavandaria pode não necessariamente responder às necessidades da ordem de trabalho do dia, ou seja, às vezes é necessário aguardar que a lavandaria disponibilize todo o material necessário para aquele dia (toalhas, lençóis, edredões, etc.).

Os desperdícios mais evidentes são os de movimento no serviço de quartos: em primeiro lugar, o aumento dos deslocamentos causado pelo carro em movimento e outros itens de quartos diferentes. Em segundo lugar, no próprio processo de ordem e limpeza dos quartos não têm um processo padronizado que minimiza o movimento sem valor nesta actividade, também aumenta a necessidade de deixar os carros fora do quarto, logo aumenta a distância percorrida entre as tarefas e a localização do material utilizado.

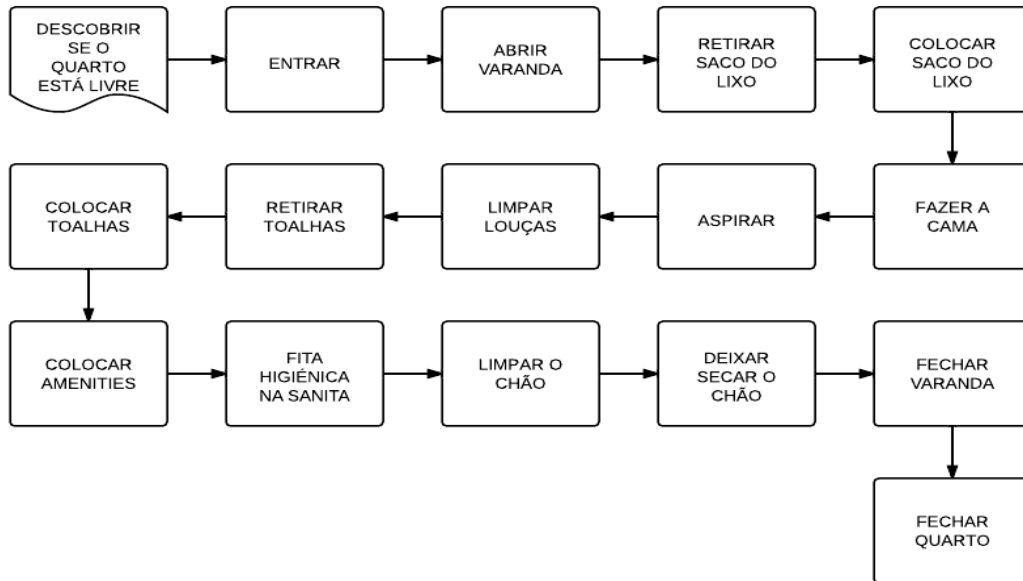
Se um quarto demora em média 20 minutos a ser limpo e se cada piso tem em média 20 a 25 quartos, isto dá um total de 8 horas e meia. Esta realidade verifica-se se não houver quartos *express* e se não ficarem quartos bloqueados, ou seja, quartos por fazer. Quer isto dizer que, as camareiras não conseguem cumprir com as 8 horas de trabalho, nem com os objectivos de melhoria, uma vez que existem quartos que só podem ser feitos depois da hora prevista.

Figura IV. 5 – Processo de limpeza de Quarto Entrada-Saída



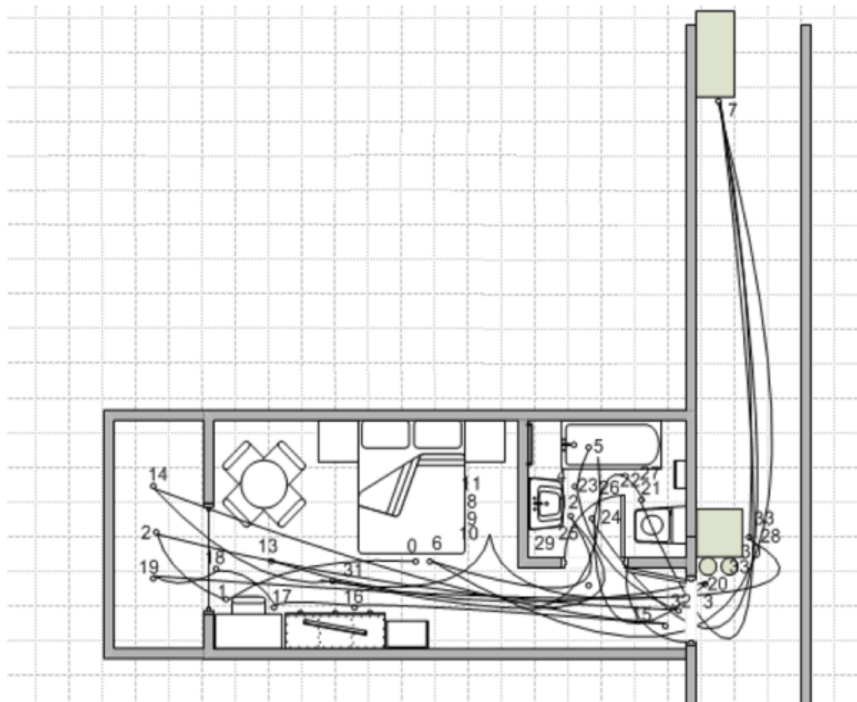
Em seguida, iremos ver a mesma análise no processo de quartos ocupados.

Figura IV. 6 – Processo de limpeza de Quarto Ocupado



Ao analisar em pormenor os movimentos do colaborador operacional da limpeza de um quarto verificamos que existe um indicador da distância que este percorre, ou seja, verificamos um fluxo de esparguete (ver figura IV.7). Este fluxo foi feito a partir de diferentes posições ocupadas pela pessoa encarregada desta tarefa no quarto com serviço “ocupado”.

Figura IV. 7 – Fluxo de Esparguete – Situação Actual



No exemplo acima podemos ver claramente que ter os carros de apoio fora do quarto gera um excessivo número de movimentos, neste caso, movimentos que geram resíduos. Observamos também que o "centro de gravidade" do movimento é entre a cama e fora da casa de banho.

Fase 5. Previsão de Custos

Para esta secção a principal preocupação é o tempo que cada funcionária demora a limpar um quarto em relação ao n.º de quartos que existem. Mesmo reduzindo alguns minutos em cada quarto e nas deslocações entre a lavandaria e os andares, seria necessário colocar mais empregadas de andares por piso de modo a que os clientes não necessitassem de esperar tanto tempo para fazer check-in. No caso dos quartos que estão ocupados, estes são os últimos a serem arrumados, desta forma estes clientes são os que têm os quartos prontos mais tarde e como tal, é nesta situação que ocorrem mais manifestações de desagrado e a experiencia do cliente perde valor.

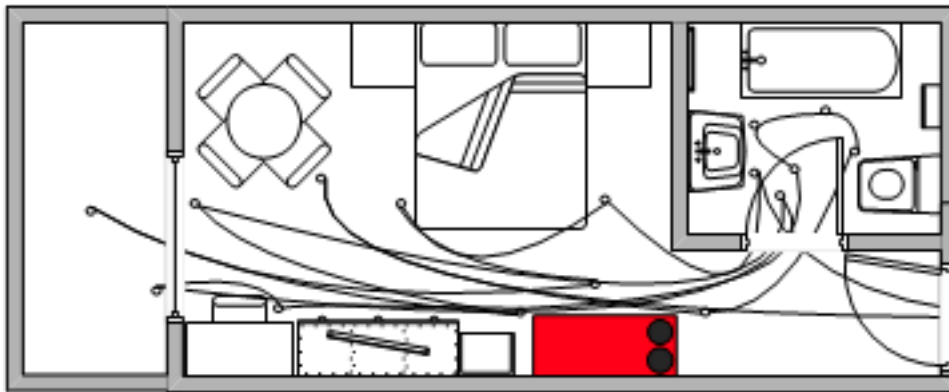
Fase 6. Propostas de Melhoria para o Futuro

Esta nova abordagem baseia-se na criação de fluxo, na eliminação do desperdício e na maximização do valor acrescentado nas actividades propostas. A optimização da gestão visual vai melhorar em grande parte a eficiência operacional do processo, se:

- A questão da ocupação do quarto, poderia ser colmatada ao ser instalado um sistema com uma luz piloto no exterior da porta, de modo a este indicar se o quarto está ocupado ou não. Actualmente, estamos a desperdiçar esta informação porque este sinal não é utilizado e o sistema anterior nem sempre é utilizado pelos hóspedes. Este sistema poderia funcionar através do cartão/chave que permite que o quarto tenha electricidade. Outra maneira era solicitar/recomendar aos hóspedes que colocassem o cartão de limpeza/não incomodar, nas portas quando saíssem.
- Seria importante criar um fluxo entre o serviço de quartos e o serviço da lavandaria, de forma a no intervalo para almoço, a roupa suja que esteja no carro, ser logo entregue na lavandaria. Com isto evitava-se grandes aglomerações de roupa ao mesmo tempo.

Em seguida, apresentamos o fluxo de esparguete (ver figura IV. 8) que mostra um padrão mais linear de movimentos e menos perdas no interior do quarto, como resultado da introdução do carro dentro do quarto junto à zona que tínhamos previsto anteriormente, ser uma zona de movimentos repetidos.

Figura IV. 8 – Fluxo de Esparguete – Situação no Futuro



Todas estas alterações podem remover até 460 segundos (cerca de 8 minutos) de resíduos no dia de cada empregada de andares, que é apenas 32 minutos por dia considerando as 4 pessoas envolvidas no processo, mas principalmente, tem como objectivo remover a fadiga no conjunto de viagens e que são realizadas. Esta redução da fadiga, juntamente com que pode ser conseguido com outras acções, garantem uma melhor estabilidade no desempenho das pessoas e no cumprimento das normas de qualidade do serviço prestado, assim como acrescentam valor à experiência turística do cliente.

Quadro IV. 5 – Serviço de Quartos – Situação Futura

Mapa de Gestão			
Ferramentas			
Sistema Operacional			
Gestão Visual			
Fluxo			
Padronização			
	Qualidade	Volume	Custo

Esta melhoria da experiência turística dos clientes do hotel, promovem a organização e os clientes já não irão estar à espera para que lhe seja arrumado o quarto e os clientes que estejam à espera, fiquem menos tempo na recepção para entrar. Estas alterações vão aumentar

o fluxo dos processos. Numa fase futura, também iriam estar implementados novos conceitos de natureza visual, novas regras e processos definidos em volume de forma padronizada. No geral, a criação de fluxo através da eliminação de resíduos vai reduzir o trabalho que globalmente será dedicado à melhoria contínua para garantir a sustentabilidade do progresso do sistema e executar tarefas de limpeza nas outras instalações públicas do hotel. Desta forma podemos dizer que o serviço de quartos passaria a trabalhar com auxílio de um padrão de trabalho, para fazer face ao volume de fornecimento e qualidade que o serviço exige.

3.6.3 Serviço de Lavandaria

O serviço de lavandaria é responsável por efectuar a recepção de roupas sujas, procedendo à sua selecção, tendo em conta, nomeadamente, as características dos tecidos, as instruções de limpeza dos mesmos e o estado de conservação das roupas. Está encarregue da limpeza de roupas, nomeadamente, trabalhando com máquinas de limpeza de roupas e aplicando os produtos adequados. Assegurar, o tratamento de roupas, efectuando a passagem a ferro, dobragem e arrumação de roupas. Efectua a devolução/armazenamento de roupas lavadas pelo serviço.

O funcionamento da lavandaria é da responsabilidade de uma equipa de 2 pessoas que trabalham das 08:00h-16:00h a fazer serviço de lavandaria de todos os serviços do hotel. Esta secção também executa, se necessário, pequenos arranjos de costura à mão e/ou à máquina, nomeadamente, bainhas e botões descosidos. Tal como nos quartos, esta secção, também é administrada pela Governanta.

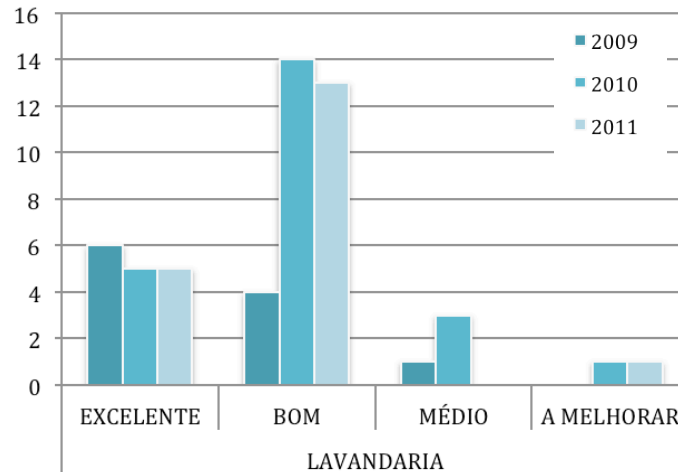
Em seguida apresentamos o quadro relativo à fase actual do serviço de lavandaria - implementação da estratégia *Lean*.

Quadro IV. 6 – Serviço de lavandaria

Mapa de Gestão			
Ferramentas			
Sistema Operacional			
Gestão Visual			
Fluxo			
Padronização			
	Qualidade	Volume	Custo

A gestão da roupa tem elementos de gestão da qualidade visual e volume de fornecimento de materiais mais ou menos constante. A evolução não tem base em etapas. Com a gestão sustentável dos efeitos visuais gera poucos benefícios para a criação de valor no processo.

Gráfico IV. 13 – Questionário Satisfação de Clientes – Lavandaria



Neste gráfico avalia-se o serviço da lavandaria. Podemos verificar que existe uma incidência mais acentuada na classificação ‘BOM’, embora no ano de 2009 as respostas tenham sido superiores na categoria ‘EXCELENTE’.

Fase 1. Definição de Valor

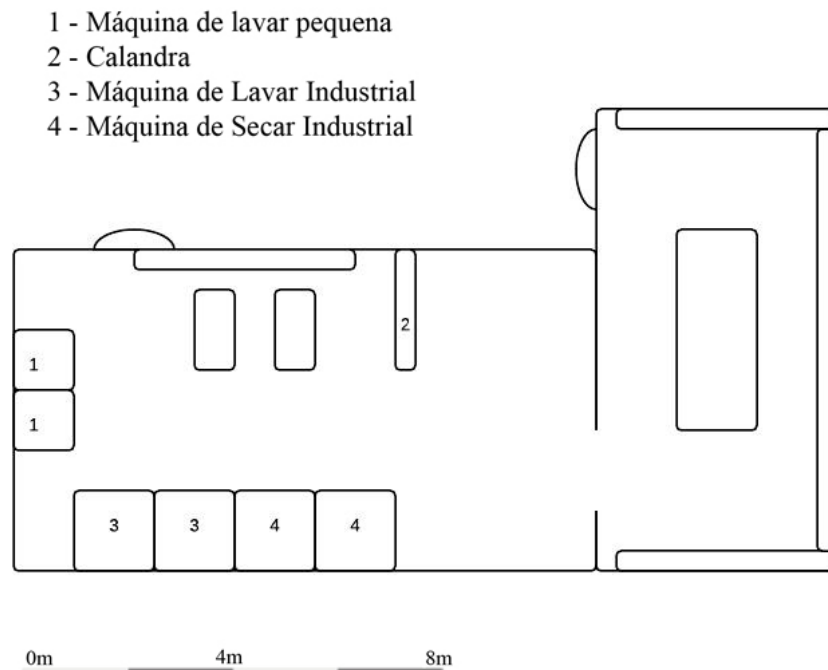
O processo de lavandaria está relacionado, quer com os quartos, quer com o restaurante. Estes serviços são ambos fornecedores e clientes da lavandaria. No entanto os clientes internos também podem requerer serviços de lavandaria. Para as secções de quartos e restaurante, a lavandaria necessita ter sempre material disponível sempre que seja necessário, o material terá que estar em boas condições para o seu uso em serviços. Deve ser capaz de deixar sempre que necessário matérias-primas disponíveis para o dia seguinte, de maneira a não acumular roupa.

Fase 2. Identificação dos Processos a Melhorar

A lavandaria é o serviço que é responsável pelo fornecimento de limpar, secar e dobrar as roupas necessárias para as diferentes secções do hotel. Isto é, toalhas, lençóis, roupões,

cobertores e toalhas para o restaurante. O serviço de lavanderia lava, seca e engoma, quer toalhas, cobertores e lençóis assim como as toalhas e guardanapos do restaurante. Actualmente, este serviço é composto por uma equipa de duas pessoas. Os cobertores dos quartos são trocados a cada 3 ou 4 dias, dependendo da estação, enquanto as toalhas são mudadas diariamente. Em seguida segue um esboço da disposição da lavanderia. (ver figura IV. 12).

Figura IV. 9 – Esboço da Lavandaria



A lavanderia tem cerca de 90 m² aproximadamente. Contem duas divisões, a primeira que serve para a recepção da roupa suja e onde se localizam as máquinas de lavar e secar assim como a calandra (máquina de passar). Na segunda divisão encontra-se o armazenamento da roupa limpa, pronta a ser distribuída para os departamentos. O tempo que as empregadas de andares demoram a ir buscar a roupa limpa demora cerca de 15 minutos.

Os principais objectivos para a lavanderia são reduzir a distância percorrida em 50%, reduzir o número de operações que não adicionam valor ao serviço pelo menos 50%. Reduzir o número de toalhas usadas, diminuir o tempo que o material vai para a lavanderia, melhorar a qualidade do trabalho, introduzindo posições ergonómicas para as pessoas. Utilizar as horas de custo da energia, neste caso à noite, mas sem fazer ruído, para não perturbar o descanso dos clientes.

Fase 3. Análise e diagnóstico

O processo da lavagem começa com a chegada do material a partir dos quartos. A chegada ocorre uma vez por dia, por volta das 15:15-15:30h, quando os colaboradores que fizeram o serviço de quartos terminaram os quartos.

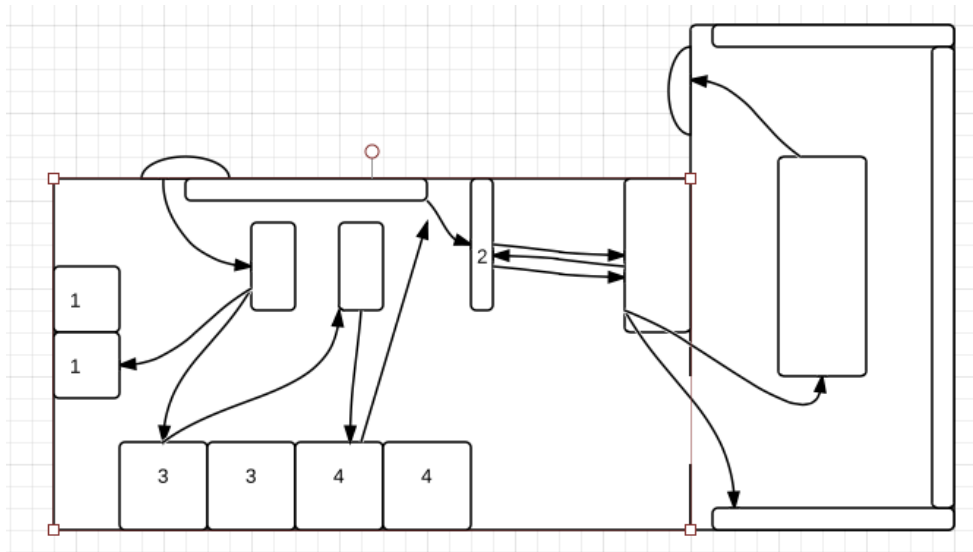
A roupa chega à lavanderia através dos sacos de roupa suja que foram sendo acumulados durante todo o serviço de quartos. Uma vez na lavanderia, a roupa é colocada em recipientes que se encontram dentro da lavanderia e que ali ficarão até chegar a hora de serem lavadas. O material entra na máquina de lavar roupa e quando esse processo terminar, o colaborador retira as roupas da máquina de lavar para outro recipiente e leva-as para a máquina de secar. Quando a roupa estiver seca é transferida para outro recipiente e este é levado para a zona de armazenagem. Aqui a roupa é passada, dobrada, separada e arrumada pelas diferentes categorias. No armazém encontra-se a roupa pronta a ser distribuída pelos carros dos colaboradores que fazem os quartos, e pelos responsáveis do restaurante.

Fase 4. Resíduos Detectados

Devido à actual gestão da roupa, a roupa suja que vem dos quartos, vai chegando à medida que as empregadas de andares vão terminando de limpar os quartos. Uma vez que esta roupa chega quase sempre ao mesmo tempo, esta tem que ficar nos recipientes da entrada da lavanderia até que chegue a sua vez de entrar no processo da lavanderia.

Como podemos ver no fluxo de esparguete (Figura IV. 10), os movimentos do pessoal são caóticos e aleatórios, o que leva a pessoa a perder mais tempo do que o absolutamente necessário. Esta movimentação torna-se desnecessária, uma vez que como resultado da posição actual das máquinas de lavar e de secar que estão alinhados. O facto de se trabalhar com grandes lotes de material, não invalida que haja menos toalhas do que o necessário para o volume de clientes que se podem hospedar no hotel. Isso representa um volume significativo de acções que envolvem retrabalho desnecessário. Ao analisar as transferências da roupa, verificamos que o material têxtil passa por oito transferências, desde que sai de um quarto até que se torne sujos para outro quarto. (Ver figura IV. 10).

Figura IV. 10 – Fluxo de Esparguete - Lavandaria



Estas transferências são desperdício de tempo e energia das pessoas que trabalham na lavanderia e estas não acrescentam valor ao serviço, uma vez que com o aumento destas transferências as pessoas têm de adoptar posições pouco ergonómicas que consequentemente causam um impacto negativo sobre a sua saúde e o seu bem-estar.

Fase 5. Previsão de Custos

A lavanderia é uma secção que depende de certa forma, das outras secções. São elas principalmente o serviço de quartos e o restaurante. Uma vez que as empregadas de andares necessitam ter a roupa preparada de manhã para irem arrumar os quartos e estas têm os mesmos horários das empregadas da lavanderia, logo têm de existir duas situações: ou existe roupa a mais para fazer face a esta discrepância ou terá de haver turnos na lavanderia. Um turno de manhã e outro turno de tarde que fique a preparar a roupa depois de esta chegar dos quartos e que a deixe pronta para a manhã seguinte.

Nesta secção, para existir melhoria e aumento de valor é forçosamente necessário o envolvimento de recursos económicos, podem ser eles relacionados com a reorganização dos recursos humanos existentes e contratação de novos ou então em relação ao aumento de stock de material existente.

Fase 6. Propostas de Melhoria para o Futuro

Nesta fase vamos quantificar quais os benefícios obtidos como resultado da introdução das melhorias propostas mencionadas anteriormente.

O novo sistema propõe o uso de dois carros/recipientes, especialmente concebidos para facilitar as transferências entre as máquinas de lavar e as máquinas de secar, de modo a reduzir a carga de trabalho e a melhorar as condições ergonómicas. Actualmente, a pessoa encarregada da roupa faz um grande esforço para transferir a roupa para a máquina de lavar, depois transferi-la para um outro recipiente no chão, recoloca-la na secadora, coloca-la novamente no recipiente no chão e posteriormente transporta-la para a mesa, etc. Com o novo sistema cria um padrão que minimiza todos estes movimentos e esforços principalmente derivados das transferências.

Em relação ao sistema de transferências do serviço de quartos e de lavandaria, cada empregada de andares, na sua pausa para almoço deverá levar a roupa suja depois de 10 quartos que já estão arrumados e recolher a roupa necessária para os restantes quartos, cerca de 10 (pois cada empregada de andares tem à sua responsabilidade cerca de 20/25 quartos por dia). Este processo irá eliminar etapas de retrabalho, superprodução e desenvolvimento.

Ao remover as NVA - Non Value Added, no serviço de lavandaria, relacionado com actividades ligadas à transferência de material, este resulta em média em 7 minutos eliminados. Este tempo reduz a fadiga, derivada do número de vezes que a empregada da lavandaria fizer as transferências de material entre as máquinas. Em seguida apresentamos o quadro relativo à fase futura do serviço de lavandaria - estratégia *Lean*.

Quadro IV. 7 – Lavandaria – Situação Futura

Mapa de Gestão			
Ferramentas			
Sistema Operacional			
Gestão Visual			
Fluxo			
Padronização			
	Qualidade	Volume	Custo

A lavandaria numa fase futura irá ter como método principal a padronização, pois a gestão da roupa tem elementos visuais e o volume de fornecimento de materiais mais ou

menos constantes durante o processo. Com a aplicação das medidas sugeridas anteriormente, iremos encontrar um aumento do fluxo contínuo e mais programado, assim como estas alterações irão trazer redução de custos. A gestão sustentável dos efeitos visuais, nesta secção gera poucos benefícios para a criação de valor no processo.

3.6.4. Serviço de Food & Beverage

Neste ponto iremos analisar o departamento de F&B. A fase actual da Cozinha - implementação da estratégia *Lean* é seguinte:

Quadro IV. 8 – Cozinha

Mapa de Gestão			
Ferramentas			
Sistema Operacional			
Gestão Visual			
Fluxo			
Padronização			
	Qualidade	Volume	Custo

O serviço de cozinha é o processo mais avançado em termos de nível de realização da implementação *Lean Management*. Este serviço exige uma padronização elevada, bem como, uma boa estabilidade no uso de ferramentas e execução da gestão visual. Relativamente ao restaurante, a fase actual de implementação da estratégia *Lean* é seguinte:

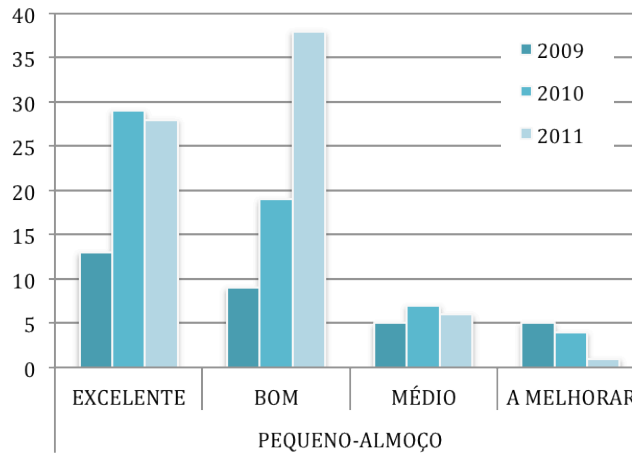
Quadro IV. 9 – Restaurante

Mapa de Gestão			
Ferramentas			
Sistema Operacional			
Gestão Visual			
Fluxo			
Padronização			
	Qualidade	Volume	Custo

Analisando o quadro IV. 9, verificamos que as melhorias passam principalmente pela gestão visual. O restaurante usa ferramentas de gestão visual, tais como determinados

indicadores como um recipiente do buffet vazio, assim como muitas oportunidades identificadas na padronização e criação de fluxo em todo o processo.

Gráfico IV. 14 - Questionário Satisfação de Clientes – Pequeno-Almoço



O restaurante é responsável pela administração dos sectores do hotel ligados ao fornecimento de alimentos e bebidas como a cozinha, restaurante, serviço de quartos, room service, bar, cafetaria etc. Dentro do departamento de F&B, existem serviços como o pequeno-almoço, o serviço de restaurante e o serviço de bar. Através da análise dos questionários dos clientes podemos verificar que no item relativo ao pequeno-almoço, a classificação dada pelos hóspedes diverge entre ‘EXCELENTE’ e ‘BOM’, sendo que no ano de 2011 a taxa de incidência é maior na classificação de ‘BOM’, como podemos verificar no gráfico IV. 14.

Gráfico IV. 15 – Questionário Satisfação de Clientes: Restaurante

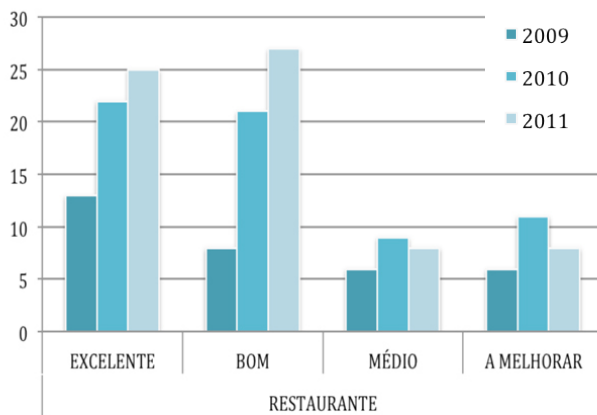
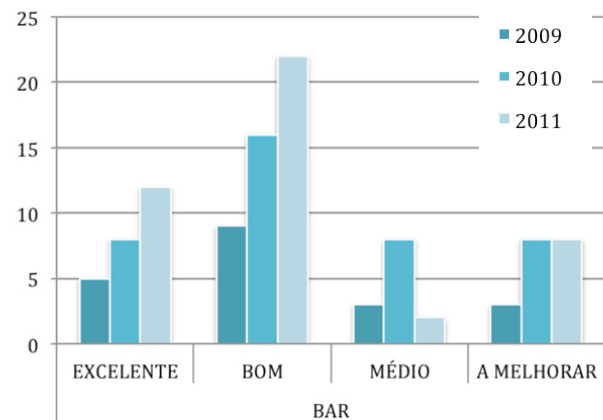


Gráfico IV. 16– Questionário Satisfação de Clientes: e Bar



A segunda e terceira questões do questionário, correspondem à secção do restaurante e do bar. Podemos verificar através do gráfico IV. 15 um aumento significativo da classificação de BOM, no entanto mais significativo no ano de 2010 e 2011. No Gráfico IV. 16, verificamos que a incidência na classificação de BOM é bastante evidente e também crescente ao longo dos três anos.

Fase 1. Definição de Valor

As necessidades dos clientes em relação a este serviço são, entre outras, aguardar o menor tempo possível na entrada do restaurante, receber uma recepção calorosa dos empregados de sala, ter mesas limpas disponíveis. Na ilha ter alimentos sempre disponíveis, saber para onde ir quando se olha para um prato, faca, sobremesa, etc. Uma vez que em época alta as taxas de ocupação são bastante elevadas e por norma todas as estadias têm que ter no mínimo regime de meia-pensão, isto faz com que o restaurante se torne um verdadeiro caos.

Os clientes chegam a demorar na fila de espera para entrar no restaurante em média 10 a 15 minutos, principalmente para o jantar. Dado que não existe mesas para todos os hóspedes em simultâneo, é necessário que alguns tenham que esperar até que haja uma mesa disponível, isto faz com que os empregados de sala tenham que colocar várias vezes a *mise en place*.

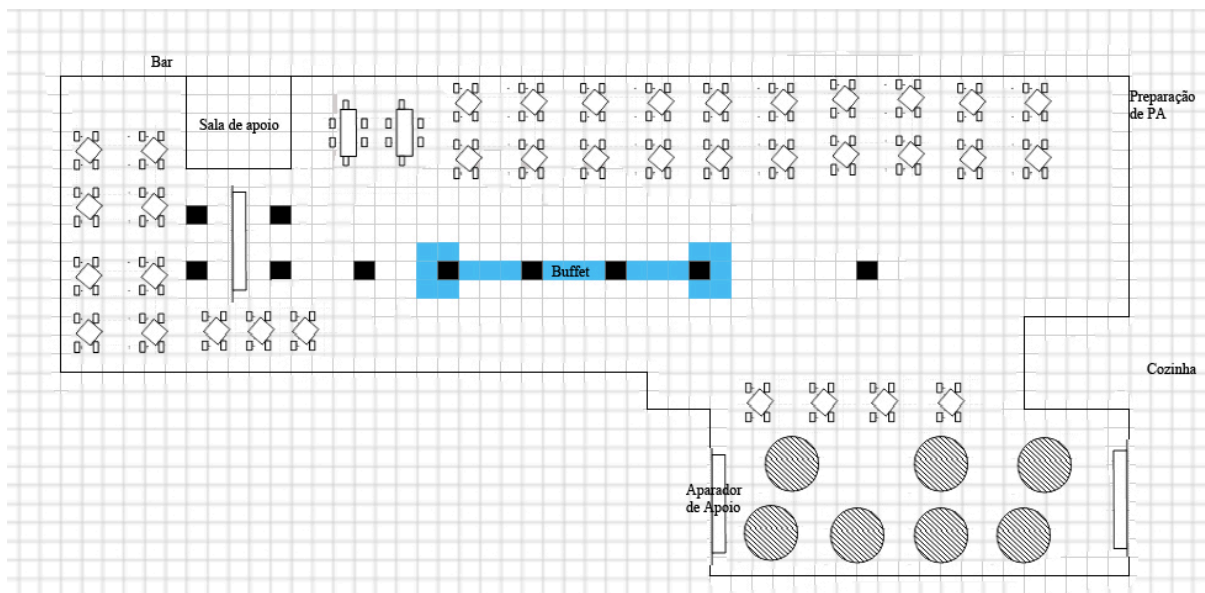
Relativamente aos objectivos, de acordo com o valor que pretendemos dar ao cliente, devemos harmonizar o trabalho dos empregados de mesa, reduzir filas, assegurar a disponibilidade de alimentos, quando, onde e como o cliente desejar, promover a gestão visual destinadas aos clientes e manter um alto nível de limpeza.

Fase 2. Identificação dos Processos a Melhorar

O serviço de restaurante é a secção responsável pela atribuição de mesa quando o cliente chega e onde são preparados e servidos alimentos e bebidas. A sala de jantar é dividida em três turnos por dia. Os pequenos-almoços, das 06:30h às 14:30h, almoço das 10:30 às 15:30h e o jantar das 18:30-22:00h. Actualmente o serviço é da responsabilidade de um chefe de Sala e 4 empregados de mesa. Cada um tem sua tarefa atribuída, de forma a que o Chefe de Sala possa receber os clientes, organizar o trabalho e coordenar o serviço.

A sala de jantar tem uma área de aproximadamente 600 m² distribuídos por uma área mais ou menos rectangular de 15 x 39 metros (ver figura IV. 11). O serviço em regra geral é buffet. Este consiste numa ilha onde estão dispostos todos os tipos de comida ao dispor do cliente. Nesta ilha encontram-se alimentos desde as entradas, saladas, pratos quentes, pratos frios, sobremesas e fruta. Quando a sala abre, os clientes são acompanhados à mesa e indicam qual o número do quarto. Isto garante que os clientes que estão hospedados no hotel são controlados e desta forma é possível gerir o número de clientes que está nos diferentes tipos de regime de pensão. Este sistema ajuda o chefe de sala e o chefe de cozinha a prever o número de refeições diárias e desta forma a pedir aos fornecedores os alimentos necessários.

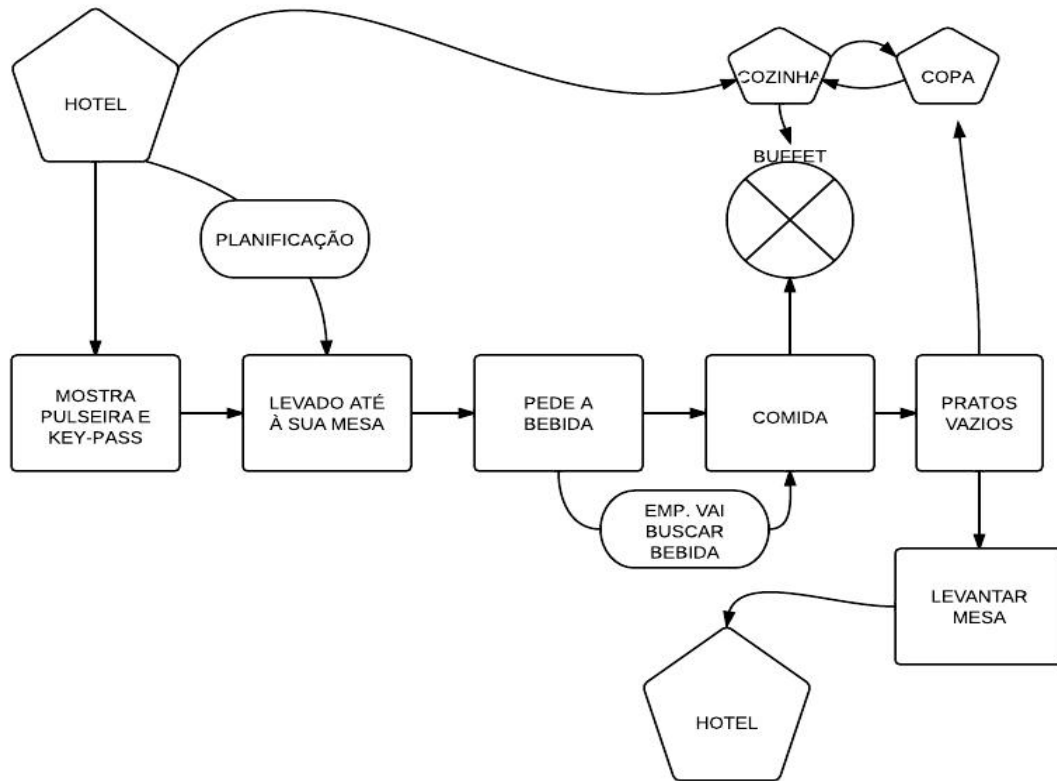
Figura IV. 11 – Esboço da área do Restaurante



Fase 3. Análise e Diagnóstico

Para saber realmente o nosso processo de precisão, vamos descrever os passos para a sala de jantar. Este esboço reflecte o almoço e jantar sendo o nosso material o cliente (ver figura IV. 12). A situação actual mostra que a sala de jantar tem o seguinte processo.

Figura IV. 12 – Processo dos Clientes no Restaurante



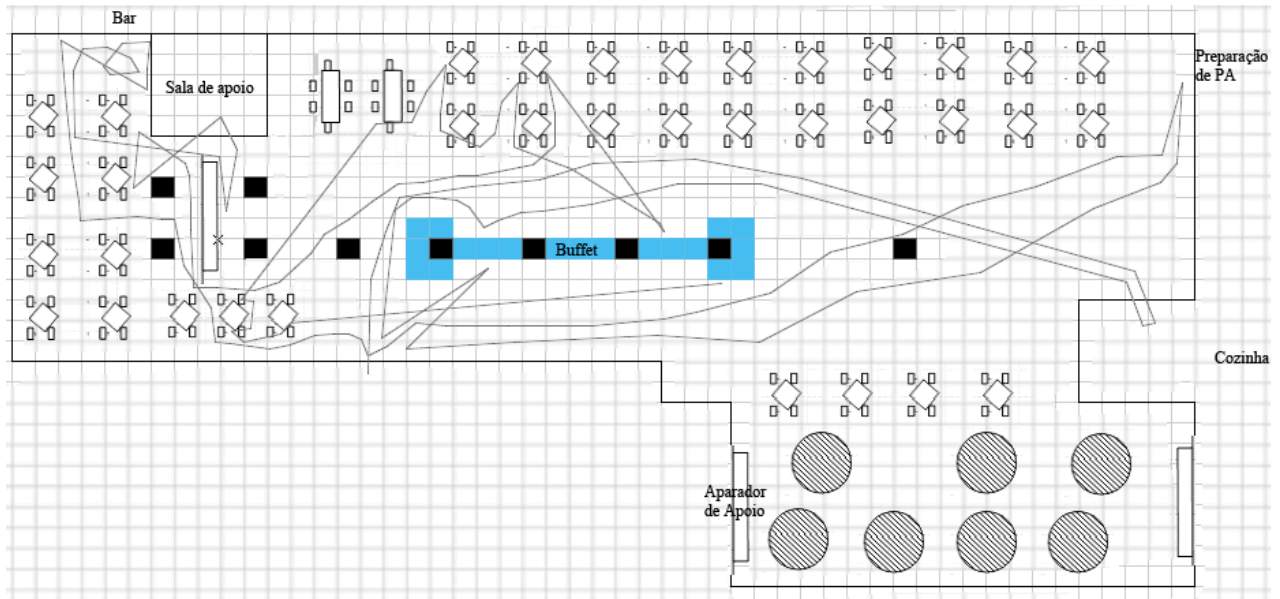
Em primeiro, o cliente chega e tem a fila para entrar e mostrar o seu key-pass com o n.º do quarto e a sua pulseira. Então tem que esperar que tenha uma mesa limpa e disponível. Após lhe ser atribuída uma mesa, aguarda que o empregado lhe pergunte o que vai querer beber. Depois de ter pedido a bebida começa a almoçar ou jantar. O cliente poderá levantar-se por diversas vezes como desejar. Quando o cliente termina de comer, e se retira do restaurante, a mesa que este ocupa volta a ser limpa.

Fase 4. Resíduos detectados

Os clientes fazem em média 7 perguntas aos empregados de mesa. Estas questões, muitas vezes, são feitas para determinar a localização dos elementos básicos para jantar. As perguntas mais comuns são acerca da localização de colheres, localização de guardanapos ou horário do próximo serviço (pequeno-almoço, almoço ou jantar). Estas questões irão aumentar o tempo de espera dos clientes para entrar na sala de jantar.

Tal como mostrado na figura IV. 13, as deslocações feitas pelos empregados de mesa são caóticas, com muitos cruzamentos e um tanto ou quanto irracionais, resultando num elevado número de medidores de viagens no final de cada serviço. A estes movimentos, ainda se junta as transferências de cada vez que um cliente termina de comer, o empregado de mesa deverá limpar a mesa e voltar a colocá-la.

Figura IV. 13 – Fluxo de Esparguete do Restaurante



O *Maitre*: É a pessoa responsável por receber os hóspedes na entrada do serviço e verificar com o *Key-Pass* e com a cor da pulseira o que o cliente tem direito ao no serviço de acordo com o regime escolhido. Além disso, é também responsável por orientar e coordenar os empregados de mesa no restaurante.

Actualmente, todos os empregados de mesa estão habilitados a fazer a reposição do buffet. Se um recipiente estiver vazio, este deve ir à cozinha e trazer um outro cheio. Enquanto isso, os clientes que queriam comer este prato em particular, terão de esperar cerca de 45 segundos. Na Figura IV. 13 podemos ver o resultado dos resíduos mencionados em cima. Verificamos um padrão de movimentos com uma distribuição caótica e resultados desfavoráveis. Buffets em cruzamentos com os clientes e muitos movimentos sem valor acrescentado.

Fase 5. Previsão de Custos

No departamento de F&B, para chegarmos às melhorias não necessitamos de mudanças que impliquem investimento económico, uma vez que neste processo apenas necessitamos de alterar os procedimentos e a organização dos empregados de mesa, para aumentar o valor para o cliente. Os objectivos principais eram reduzir o tempo de espera dos hóspedes e neste caso com algumas alterações de gestão visual e de organização, estes serão alcançados.

Fase 6. Propostas de Melhoria para o Futuro

Criar fluxo, flexibilidade operacional e versatilidade para criar ferramentas de gestão visual e padrões que permitam ajustar os recursos para as necessidades da procura. Ao colocar um funcionário destacado para só a receber e a sentar os clientes poderá reduzir a espera e as filas. Dividir os empregados de sala por zonas e por n.º de mesas irá reduzir o número de movimentações, fadiga e reduzir o trabalho. Desta forma podemos reduzir a distância percorrida em 50%. Para a melhoria continua e para acrescentar valor ao cliente, é importante reduzir o cruzamento dos empregados com os clientes. No estado futuro, graças à nova distribuição de empregados há apenas um empregado que se movimenta pelo centro da sala, que é o responsável pela reposição do buffet.

A colocação de ícones visuais devem minimizar o número de questões do cliente. Alcançado indirectamente pela a redução da perda de tempo e carga de trabalho dos empregados de mesa.

Quadro IV. 10 – Restaurante – Situação Futura

Mapa de Gestão			
Ferramentas			
Sistema Operacional			
Gestão Visual			
Fluxo			
Padronização			
	Qualidade	Volume	Custo

Com estas melhorias propostas apresentamos o quadro relativo à fase futura do serviço de F&B - estratégia *Lean* (Quadro IV.10). Verificamos que as melhorias já não passam principalmente pela gestão visual, como havíamos analisado. O restaurante usa ferramentas

de gestão visual, tais como determinados indicadores como um recipiente do buffet vazio, assim como muitas oportunidades identificadas na padronização e criação de fluxo em todo o processo. Aumentando assim a qualidade o volume e reduzindo os custos.

Neste capítulo descrevemos toda a análise efectuada no hotel em estudo. Foram examinados todos os departamentos de modo a conseguirmos verificar quais os processos que poderão ser alvo de melhorias e quais os processos que existiam que já acrescentavam valor à experiência do cliente. Em regra geral, a implementação de novas rotinas diárias é um procedimento que deveria ser alterado em todos os departamentos estudados.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

CONCLUSÃO

Neste último capítulo iremos abordar as considerações finais e recomendações futuras com base na problemática inicial, a aplicação um modelo de gestão – *Lean Management* – ao sector económico do turismo, mais propriamente à indústria hoteleira. Tendo em conta os objectivos propostos no início desta investigação, consideramos ter atingido os objectivos e construímos um conjunto de considerações alusivas à temática em estudo.

A metodologia utilizada neste trabalho, foi muito importante para o sucesso dos resultados obtidos. A cooperação dos colaboradores do hotel foi determinante para conseguirmos obter e analisar dados. A base para qualquer planeamento ou implementação de qualquer sistema de gestão assenta na investigação, análise de dados obtidos e no estudar dos resultados, de modo a conseguirmos delinear os melhores planos de acção, com vista à obtenção de melhores resultados. Os melhores resultados para os profissionais de turismo serão os melhores resultados para qualquer tipo de turismo, quer regional, nacional ou internacional.

Na primeira parte do projecto fazemos referencia aos dois temas fulcrais presentes neste estudo, de forma a desenvolvemos uma nova orientação da indústria da hoteleira aplicada ao *Lean Management* e ao turismo, ou seja, o *Lean Tourism*. Este projecto estabelece a base teórica deste novo modelo de gestão, onde são estabelecidos princípios básicos que assentam na definição e implementação desta estratégia. Em segundo lugar foi desenvolvida uma metodologia genérica para implementar o *Lean Tourism* em qualquer hotel. Nesta segunda parte, aplicamos a metodologia estudada e passamos à sua implementação nos diversos departamentos do hotel em estudo.

Após uma fase inicial de identificação, análise e diagnóstico da situação actual dos departamentos, em seguida avaliamos e quantificamos os benefícios e como resultado da introdução do sistema *Lean Management* no hotel, surge a melhoria dos serviços da recepção, lavandaria e quartos e departamento de F&B.

Os benefícios previstos demonstram que a aplicação de *Lean Tourism* poderá maximizar a criação de valor para os clientes em todos os serviços. Neste caso:

- Reduzido para menos de 2 minutos de tempo médio de espera nas filas da recepção;
- Reduzir o tempo e desconforto para realizar o check-in e o check-out;
- Assegurar a disponibilidade de uma única pessoa para prestar informações e atender às diferentes necessidades dos clientes na recepção;
- Eliminar os transtornos causados pelo serviço de quartos;
- Eliminar a necessidade de fila de espera para entrar no restaurante para fazer as refeições;
- Garantir sempre a disponibilidade de alimentos no buffet sem que os clientes tenham que esperar muito tempo que estes sejam repostos;
- Eliminar problemas desnecessários por falta de informação e excessivo cruzamento de empregados e outros clientes no restaurante.

Ao conseguirmos eliminar os resíduos, os departamentos reduzem o uso de recursos e atingem resultados operacionais desejados o melhor possível. Assim sendo, podemos:

- Aumentar a produtividade do Front e Back-office, exigindo menos recursos para acrescentar mais valor ao serviço do cliente;
- Aumentar a produtividade do serviço de quartos, reduzindo inúmeras horas de dedicação e de recursos para executar os serviços;
- O aumento da produtividade da lavandaria, melhorando as condições de trabalho neste processo;
- Reduzir o stock de toalhas;
- Aumentar a produtividade do restaurante, adaptando recursos para atender às necessidades dos clientes.

Finalmente, verificamos que o investimento financeiro neste caso é praticamente simbólico, serão necessárias poucas intervenções estruturais. As alterações passam em regra geral pela mudança e alteração de atitudes que trarão melhorias quer a nível do cliente, quer a

nível das próprias tarefas diárias. Deste modo, podemos dizer que a aplicação do sistema de gestão *Lean Management* poderá atingir uma elevada rentabilidade, a curto prazo (menos de 2 anos). Analisando o quarto capítulo da tese, onde encontramos a discussão dos resultados, procuramos dar resposta ao **primeiro objectivo** proposto: *Identificar principais processos na cadeia de valor dos clientes*. Sabemos à partida que um processo “*é um conjunto de acções ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços e/ou informações*” (BARBARÁ, 2008). Os processos do hotel precisam ser identificados, principalmente os que agregam valor, de forma a que o hotel possa atender às expectativas dos clientes.

Quanto ao **segundo objectivo** proposto: *Analisar o grau de satisfação dos serviços prestados na unidade hoteleira*, encontra-se respondido através dos questionários dos clientes e analisados secção a secção no quarto capítulo. Os resultados permitem visualizar que existe uma percentagem muito pequena de respostas que revelem que o serviço deveria melhorar.

Para o **terceiro objectivo** específico proposto: *Caracterizar o público-alvo do hotel, bem como o seu perfil e motivações*, encontra-se analisado no terceiro capítulo - caracterização do hotel em estudo. Quanto ao **quarto objectivo** proposto: *Demonstrar que determinados processos interferem directamente com cadeia de valor desejada por cada cliente*, encontra-se analisado no quarto capítulo, o capítulo da discussão de resultados. Qualquer processo, do mais simples ao mais complexo, tem que acrescentar valor, pois “*qualquer processo que não adicione valor deve ser considerado como desnecessário na organização e deve ser eliminado*” (FNQ, 2005).

Quanto ao **quinto objectivo** proposto: *Qual a real motivação dos colaboradores para contribuírem na aplicação de um novo modelo de gestão*, permitiu-nos ficar a perceber a importância deste componente para a implementação deste sistema. Segundo Schiffman e Kanuk (2000), “*a motivação pode ser descrita como a força motriz interna dos indivíduos que os leva a agir num determinado sentido. Esta pode ser positiva ou negativa em termos de direcção, pois pode sentir-se uma força que nos arrasta para algum objecto ou condição ou, uma força que nos afasta de algum objecto ou condição*”.

Quanto ao **sexto objectivo** proposto: *Avaliar qual o custo da aplicação do modelo Lean Management no Hotel em estudo*, verificámos no quarto capítulo que os custos são baixos quer no geral quer por departamento, sendo assim passíveis de implementação.

Relativamente às **Limitações do Estudo**, verificamos que um trabalho desta natureza durante a sua realização, encontrou alguns obstáculos que nos obrigaram a reflectir e a decidir qual o caminho a seguir e logicamente fomos direccionando a investigação seguindo muitas vezes por novas direcções. Como trabalho de investigação não está isento de limitações e assim, iremos nomear algumas que fomos identificando ao longo deste processo de construção:

- A primeira limitação tem a ver com a nossa amostra, na altura da realização dos questionários, era época baixa, e estavam apenas 20 colaboradores contratados, no entanto o estudo faz referência a processos ocorridos em época alta, onde o número de colaboradores é um pouco mais elevado. Contudo, esses colaboradores também apenas são contratados para essa época sazonal, não sendo pessoal efectivo ao hotel.

- A segunda limitação tem a ver com o facto de não termos estado presentes no momento do preenchimento do inquérito, unicamente pelo facto de ser um questionário que diz respeito ao hotel e isso poderia trazer ainda mais desconforto no preenchimento. Pois o acompanhamento do preenchimento junto dos inquiridos poderia permitir o esclarecimento de eventuais dúvidas.

- A terceira limitação está relacionada com o facto de ainda não existirem estudos semelhantes em outros hotéis. Este foi um estudo inédito passível de ajustes e melhoramentos no futuro.

Futuras linhas de investigação:

Tendo em consideração as conclusões apresentadas, achamos conveniente fazer algumas recomendações sobre o assunto a que nos dedicamos e esperamos que as mesmas possam ser úteis a futuros investigadores. Pensamos que este estudo não está de forma alguma concluído, pois o assunto abordado é particularmente vasto e complexo, sendo por isso importante dar-lhe continuidade. Assim em estudos futuros poder-se-á alargar este estudo aos restantes departamentos de uma unidade hoteleira e a outro tipo de hotéis, por exemplo 4 e 5 estrelas.

Após a conclusão desta investigação fica-se com a noção que diversas linhas de investigação ficam em aberto. O trabalho por nós realizado pretende abrir portas para novos desafios e diferentes formas de intervenção. Que o nosso estudo seja então, uma semente para o futuro.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

BIBLIOGRAFIA

ALBINO, J.; COSTA, C. (2003) *Investigação em Turismo*. Comunicação publicada no: Livro de Actas do Ciclo de Debates Sobre Turismo. IFAT - Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo.

ALMEIDA, J. F. e PINTO, J. M. (1994), *A Investigação nas Ciências Sociais*, Editorial Presença.

ALMEIDA, J. F.; (1994), *Introdução à Sociologia*, Universidade Aberta, Lisboa, 1994

ARAÚJO, A. O. (2001), *Contribuição ao Estudo de Indicadores de Desempenho de Empreendimentos Hoteleiros*. Tese de Doutorado. FEA/USP.

Arch G.; (2007), *Tourism Management, Analysis, behavior and Strategy*, Woodside Boston College and Drew Martin University of Hawaii, Hilo. CAB International.

BANSAL, H.; EISELT, H. (2004), “Exploratory Research of tourism motivations and planning”. *Tourism Management*, Vol. 25.

BAPTISTA, M. (1997), *Turismo: competitividade sustentável*. Lisboa, Editorial verbo.

BARBARÁ, S.; (2008), *Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2000*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S.; (1999), *Projecto de pesquisa: propostas metodológicas*. Petrópolis: Vozes.

BIGN., J.; MOLINER, M.; S.NCHEZ, J. (1997), “Calidad y Satisfaccion en los Servicios Hospitalarios Esenciales y Periféricos”. *Investigación y Marketing*, Vol. 57.

BIROU, A.; (1982), *Dicionário de ciências sociais / Alain Birou ; trad. Alexandre Gaspar e outros.- 5ª ed.- Lisboa : Publicações Dom Quixote*.

BOSTON; (2002), *The Business of Hotels*, Boston, Architectural Programming

CAMPOS, V.F.; (1992), *TQC – Controle da Qualidade Total*. Belo Horizonte: Bloch Editores.

- CARNEIRO, A.; (2008), *Estratégia de Desenvolvimento para o Pólo de Desenvolvimento Turístico do Oeste*; II Congresso Internacional de Turismo Leiria e Oeste; Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar de Peniche; Leiria; acessado em http://cassiopeia.esel.ipleiria.pt/esel_eventos/files/3901_05_AntonioCarneiro_4bf3f21f6fbf7.pdf. Consultado a 28 de Fevereiro de 2012.
- CHARTERS, S.; ALI-KNIGHT, J. (2002), “Who is the wine tourist?”, *Tourism Management*, Vol. 23.
- COLLADO, A. L.; (2002), *La Gobernanta – Manual de Hosteleria*, Thomson Paraninfo, 1.^a Edição.
- CUATRECASAS, L.; (2006), *Claves de Lean Management*, Planeta DeAgostini Profesional y Formación. S.L., Barcelona.
- CUNHA, L. (1997), *Economia e Política do Turismo*. Lisboa, McGraw-Hill.
- CUNHA, L. (2001), *Introdução ao Turismo*. Lisboa, Editorial Verbo.
- CUNHA, L. (2003), *Perspectivas e Tendências do Turismo*. Edições Universitárias Lusófonas, Lisboa.
- CUNHA, L.; (2006), *Economia e Política do Turismo*; Editorial Verbo, 2006.
- DANN, G.M. S. (1981), “Tourist motivation: an appraisal”. *Annals of tourism research*, n.º 8.
- DRUCKER F. P.; (2002), *Management challenges for the 21st century*, Butterworth-Heinemann.
- ECO, U.; (1977), *Como se faz uma tese*. São Paulo, Perspectiva.
- FINK, A., & Kosecoff, J. (1985), *How to conduct surveys: A step-by-step guide*. Beverly Hills: Sage.
- FIRMINO, M. (2006), *As Estratégias Empresariais face à Política de Turismo em Portugal*. Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro.
- FIRMINO, M. (2007), *Turismo, organização e Gestão*. Escolar Editora, Lisboa.
- FNQ (2005), *Critérios de excelência do PNQ*.
- FOWLER, F. J. (1998), Design and evaluation of survey questions. Em L. Bickman & D. J. Rog (Eds.), *Handbook of applied social research methods*. Thousand Oaks.
- GIL, A. C.; (1991), *Como elaborar projectos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- GIL, A. C.; (1999), *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- GOLDENBERG, M.; (1999), *A arte de pesquisar*. Rio de Janeiro: Record.

- GOUVEIA, V. V., & Günther, H. (1995). *Taxa de resposta em levantamento de dados pelo correio: o efeito de quatro variáveis*. Psicologia: Teoria e Pesquisa.
- GÜNTHER, H. (2003), *Como Elaborar um Questionário*. Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, No 01). Brasília, Laboratório de Psicologia Ambiental.
- JACKSON, T. L.; JONES, K. R., (1996), *Implementing a Lean Management System*.
- KISH, L. (1987), *Statistical design for research*. New York: Wiley.
- KOZAK, M.; (2002), “Comparative analysis of tourist motivations by nationality and destinations”. *Tourism Management*, n. 23.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.; (1991), *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas.
- LOBATO, D. M.; (2006), *Estratégia de empresas*. 8.^a edição. Rio de Janeiro: FGV.
- LUNA, S. V.; (1997), *Planejamento de pesquisa: uma introdução*. São Paulo: EDUC.
- MAGALHÃES M. e Hill, A.; (2008), *Investigação por questionário*, Sílabo, Lisboa.
- MARÍN; JONATHAN; GRANERO.; (2011), *Projecte d'implantació del Lean Management en un hotel turístic de la costa Daurada*, Tese de Mestrado, Universitat Politècnica de Catalunya.
- MEDLIK, S.; (2000), *The Business of Hotels*, Great Britain, Butterworth-Heinemann Publishing.
- MINAYO, M. C. S.; (1993), *O desafio do conhecimento*. São Paulo: Hucitec.
- MORRISON, A. M. (1996), *Hospitality and Travel Marketing*. Delmar Publishers, 2. ed. Albany, United States of America.
- MOUTINHO, L., WITT, S. (1995), *Tourism Marketing and Management Handbook*. Prentice Hall, New York.
- OSADA, T.; (1992), *Housekeeping, 5S's: seire, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke*. São Paulo: IMAN.
- PENDER, L., (1998), *Marketing Management for Travel and Tourism*, 4.^a edição, Stanley Thornes Pub Ltd.
- PEREIRA, A. (2004) *Guia prático de utilização do SPSS – análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia*. 5. Edição, Lisboa, Sílabo.
- PESTANA, M.; GAGEIRO, J., (2000) *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS*. Edições Sílabo, Lisboa, 2.edição.
- PINA, P.; (1988), *Portugal o turismo no século XX*, Lucidus, Lisboa.

PINTO JPO, (2008), *Princípios da criação de valor*. Conferência Lean Management, IPEI, Lisboa.

PORTER, M. E.; (1989), *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, M. E.; (1990), *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus.

SANTAELLA, L. (2001) *Comunicação e Pesquisa. Projetos para mestrado e doutorado*. São Paulo: Hacker editores.

SCHUMAN, H., & Kalton, G. (1985). *Survey methods*. Em G. Lindzey & E. Aronson (eds.), *Handbook of social psychology*, 3rd ed., Vol 1, (pp. 635-697). New York: Random House.

SHIFFMAN, L. KANUK, L., (2000) *Comportamento do Consumidor*. 6. Edição, Brasil LTC.

SHINGO, S. (1981), *Study of the Toyota Production Systems*, Japan Management Association, Tokyo.

SUDMAN, S., & BRADBURN, N. M. (1982). *Asking questions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

TAVARES, M. C.; (2007) *Gestão estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

THR (2006); *Asesores en Turismo Hoteleria y Recreación*, S.A. para o Turismo de Portugal, Turismo de Portugal, Lisboa.

YAREMKO, R. K., Harari, H., Harrison, R. C., & Lynn, E. (1986). *Handbook of research and quantitative methods in psychology*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum. p. 186

Webgrafia:

BOM CONSULTING GROUP, 5'S – Orden y limpieza en el lugar de trabajo, 2010. Pag 6. (<http://www.bomconsulting.net/es/presentaciones/5S.html>), consultado a 5 de Dezembro de 2011.

Cyro Eduardo da Maia (2011), <http://www.slideshare.net/cyromaia/a-cultura-lean>, consultado a 27 de Fevereiro de 2012.

<http://blog.leankitkanban.com/landing/smpl/?gclid=CN2M9Z-Ny60CFVBIIfAodPmy-gA>, consultado a 11 de Janeiro de 2012

<http://isaacvidal.blogspot.com/2010/06/lean-management.html>, consultado a 21 de Fevereiro.

http://perso.wanadoo.es/idmb/a_ing/temas/jit_just_in_time.htm, consultado a 5 de Dezembro de 2011.

<http://pt.kaizen.com/>, consultado a 5 de Dezembro de 2011.

http://pt.kaizen.com/publicacoes-e-eventos/lean-innovation-news/file/kaizen-forum-nr-11/action/preview.html?no_cache=1, consultado a 5 de Dezembro de 2011.

<http://pt.scribd.com/doc/2537982/5SO-Pilar-Basico-do-TPM>, consultado a 2 de Dezembro de 2011.

http://spqsaude.com/wp-content/uploads/2010/12/1_Kaizen-Lean-Healthcare_AntonioCosta.pdf, consultado a 2 de Dezembro de 2011.

<http://www.blogdataktica.com.br/padronizacao-lean/>, consultado a 2 de Dezembro de 2011.

<http://www.coins-of-the-uk.co.uk/values/onesh.html>, consultado a 2 de Dezembro de 2011.

http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=1925219&seccao=Dinheiro%20Vivo, consultado a 25 de Nov. de 11.

<http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?idconteudo=6144>, consultado a 11 de Janeiro de 2012

<http://www.explicatorium.com/James-Watt.php>, consultado a 2 de Dezembro de 2011.

<http://www.fujitsu.com/downloads/EU/pt/publications/lean.pdf> consultado a 11 de Janeiro de 2012

<http://www.infopedia.pt/> Consultado dia 26.10.2011.

http://www.insigneconsultoria.com.br/Dicionario_Tecnico.pdf, consultado a 5 de Dezembro de 2011.

<http://www.lean.org/>, consultado a 5 de Dezembro de 2011.

http://www.leanlearningcenter.com/aboutus/our_experience__marriott.cfm, consultado a 13 de Janeiro de 2012.

<http://www.lluisquatrecasas.com/index.php>, consultado a 2 de Dezembro de 2011

<http://www.lluisquatrecasas.com/index.php/articulos/8-artrevcong/35-leanmejoracompetmone.html>, consultado a 2 de Dezembro de 2011.

<http://www.lluisquatrecasas.com/index.php/articulos/8-artrevcong/36-innovaciongestionmon.html>, consultado a 2 de Dezembro de 2011

<http://www.midlandrailwaystudycentre.org.uk/>, consultado a 2 de Dezembro de 2011.

http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=13&canallocal=45&canalsub2=183&id=1892 consultado a 27 de fevereiro 2012

http://www.sato.adm.br/rh/kan_ban.htm, consultado a 11 de Janeiro de 2012

<http://www.spartacus.schoolnet.co.uk/BUcook.htm>, consultado a 2 de Dezembro de 2011.

www.online24.pt/lean-management/_ consultado a 25 de Nov. de 11.

ANEXOS

ANEXO 1

ANEXO 2
