



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

---

**SISTEMA DE INFORMAÇÃO OPERACIONAL**  
**EM HOTELARIA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO**

**RENATO NUNES LEMOS**

**FLORIANÓPOLIS, NOVEMBRO DE 1997.**



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

---

**SISTEMA DE INFORMAÇÃO OPERACIONAL**  
**EM HOTELARIA**

**Aluno: Renato Nunes Lemos**

---

**Professor orientador: Rolf Hermann Erdmann**

---

**ÁREA DE ESTUDO: Administração da Produção**

**FLORIANÓPOLIS, NOVEMBRO DE 1997.**

Este trabalho de conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu a nota 10,0.. ao aluno Renato Nunes Lemos na disciplina Estágio Supervisionado e Obrigatório – CAD 5401.

Banca Examinadora:

---

Professor Rolf Hermann Erdmann

Presidente

---

Professora Alessandra de Linhares Jacobsen

Membro

---

Professor Fernando F. de Mello Jr.

Membro

FLORIANÓPOLIS, NOVEMBRO DE 1997.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha família pelo estímulo e cooperação.

Aos meus colegas do NIEPC pelo excelente espírito de equipe e a Cláudia pela sua carinhosa colaboração na elaboração deste trabalho.

Ao Professor Rolf Hermann Erdmann pela sua orientação e paciência nos momentos mais difíceis no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Luciano M. Pereira e Oliveira e sua equipe, pelo acesso em sua empresa para a realização do estágio no Hotel Costa Norte.

E a Universidade Federal de Santa Catarina pelos meios necessários à realização deste trabalho.

## EPÍGRAFE

*Quem, de três milênios,  
Não é capaz de se dar conta  
Vive na ignorância, na sombra,  
A mercê dos dias, do tempo.*

Johann Wolfgang von Goethe

## 2. SUMÁRIO

**LISTA DE FIGURAS**

**LISTA DE QUADROS**

**LISTA DE TABELAS**

**SINOPSE**

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	13
<b>3.OBJETIVOS</b> .....	14
<b>3.1 - Objetivo geral</b> .....	14
<b>3.2 - Objetivos específicos</b> .....	14
<b>3.3 - Avaliação dos objetivos</b> .....	14
<b>4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	15
<b>4.1 - Administração da Produção</b> .....	15
<b>4.2 - Planejamento e controle da produção</b> .....	18
<b>4.2.1 - Projeto do produto</b> .....	21
<b>4.2.2 - Projeto do processo</b> .....	25
<b>4.2.3 - Definição da quantidade</b> .....	30
<b>4.2.4 - Programação e controle</b> .....	34
<b>4.3 - Sistema de informação</b> .....	53
<b>4.4 - Planejamento e controle da produção em hotelaria</b> .....	59
<b>4.4.1 - Projeto do produto hoteleiro</b> .....	59
<b>4.4.2 - Projeto do processo hoteleiro</b> .....	64
<b>4.4.3 - Definição de quantidade de produção hoteleira</b> .....	65
<b>4.4.4 - Programação e controle da produção hotelaria</b> .....	66
<b>5. METODOLOGIA</b> .....	73
<b>5.1 - Natureza do estudo</b> .....	73
<b>5.2 - Método empregado</b> .....	73
<b>5.3 - Delimitações da pesquisa: população e amostra</b> .....	74
<b>5.4 - Procedimentos de coletas de dados</b> .....	74
<b>5.5 - Modelo organizativo para sistemas de planejamento e controle da produção</b> .....	74
<b>6. DIAGNÓSTICO</b> .....	76
<b>6.1 - Histórico e características da organização</b> .....	77
<b>6.2 - Estrutura Organizacional</b> .....	79
<b>6.3 - Modo de funcionamento da organização</b> .....	86
<b>6.4 - Layout da empresa</b> .....	86
<b>6.5 - Considerações sobre o ambiente e a tecnologia da empresa</b> .....	86
<b>6.6 - Quanto aos clientes</b> .....	87
<b>6.7 - Quanto à concorrência</b> .....	87

<b>6.8 - Quanto ao produto</b> .....	87
<b>6.9 - Filosofia</b> .....	87
<b>6.10 - Os recursos humanos na empresa</b> .....	88
<b>6.11 - Estilo de liderança</b> .....	88
<b>6.12 - Quanto aos fornecedores</b> .....	88
<b>6.13 - Fluxo de informações</b> .....	89
<b>6.14 - O PCP no Hotel Costa Norte</b> .....	102
<b>6.14.1 - Projeto do produto</b> .....	102
<b>6.14.2 - Projeto do processo</b> .....	107
<b>6.14.3 - Definição da quantidade</b> .....	123
<b>6.14.4 - Programação e controle</b> .....	124
<b>6. 15 - Quadro comparativo PCP x PCP no Hotel</b> .....	139
<b>6.16 - Conclusões do diagnóstico</b> .....	143
<b>7. PROCESSO DECISÓRIO NA CONCEPÇÃO DO PCP</b> .....	146
<b>8. DEFINIÇÃO DOS SUBSISTEMAS</b> .....	148
<b>9. DESCRIÇÃO DETALHADA DOS SUBSISTEMAS/CONCEPÇÃO</b> .....	154
<b>10. CONCEPÇÃO DO SISTEMA</b> .....	172
<b>11. CONCLUSÕES</b> .....	177
<b>12. BIBLIOGRAFIA</b> .....	179

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01- UM SISTEMA DE PRODUÇÃO SIMPLIFICADO.....	16
FIGURA 02- DETALHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO.....	26
FIGURA 03- COMPONENTES DE UM SISTEMA.....	54
FIGURA 04- SISTEMA DE INFORMAÇÃO.....	57
FIGURA 05- INTERAÇÃO DA INFORMAÇÃO COMO PROCESSO DECISÓRIO.....	58
FIGURA 06- ORGANOGRAMA.....	85
FIGURA 07- PROCESSO DE CAPTAÇÃO E ATENDIMENTO AO CLIENTE VIA OPERADORA - ATUAL.....	110
FIGURA 08- PROCESSO DE CAPTAÇÃO E ATENDIMENTO AO CLIENTE VIA OPERADORA - IDEAL.....	112
FIGURA 09- PROCESSO DE RESERVA ANTECIPADA - ATUAL.....	114
FIGURA 10- PROCESSO DE RESERVA ANTECIPADA - IDEAL.....	116
FIGURA 11- PROCESSO DE RECEBIMENTO E PAGAMENTO - ATUAL.....	118
FIGURA 12- PROCESSO DE RECEBIMENTO E PAGAMENTO - IDEAL.....	120

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01- RELATÓRIO DIÁRIO DE CONSUMO DE MATERIAIS.....	48
QUADRO 02- DEMONSTRATIVO SEMANAL DE LUCROS E PERDAS.....	50
QUADRO 03- DEMONSTRATIVO DE LUCROS E PERDAS.....	52
QUADRO 04- CONTROLE DAS QUANTIDADES E CONSUMOS.....	69
QUADRO 05- MAPA DE RESERVAS.....	70
QUADRO 06- MODELO DE CONTROLE DO GRAU DE SATISFAÇÃO PARA HOTEL.....	72
QUADRO 07- IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES ORGÂNICAS DA EMPRESA.....	80
QUADRO 08- CADASTROS DE FORNECEDORES DO HOTEL.....	88
QUADRO 09- FLUXO DE INFORMAÇÕES.....	89
QUADRO 10- GERÊNCIA COMERCIAL/HOSPEDAGEM (ENTRADAS).....	91
QUADRO 11- GERÊNCIA COMERCIAL/HOSPEDAGEM (PROCESSAMENTO).....	92
QUADRO 12- GERÊNCIA COMERCIAL/HOSPEDAGEM (SAÍDA).....	94
QUADRO 13- GERÊNCIA ADMINISTRATIVA/FINANCEIRA (ENTRADAS).....	96
QUADRO 14- GERÊNCIA ADMINISTRATIVA/FINANCEIRA (PROCESSAMENTO).....	97
QUADRO 15- GERÊNCIA ADMINISTRATIVA/FINANCEIRA (SAÍDA).....	98
QUADRO 16- LIDERANÇA OPERACIONAL (ENTRADAS).....	99
QUADRO 17- LIDERANÇA OPERACIONAL (PROCESSAMENTO).....	100
QUADRO 18- LIDERANÇA OPERACIONAL (SAÍDA).....	101
QUADRO 19- ALGUNS TIPOS DE OPERAÇÕES DO SISTEMA DESBRAVADOR.....	105
QUADRO 20- EXEMPLOS DE ALGUNS PROCESSOS EXISTENTES NO HOTEL.....	109
QUADRO 21- CAPACIDADE DO HOTEL.....	123
QUADRO 22- FORMAS DE SE PROGRAMAR DENTRO DO HOTEL.....	125
QUADRO 23- DEFININDO A PROGRAMAÇÃO NO DEPARTAMENTO DE GOVERNANÇA.....	126
QUADRO 24- PRODUTOS SECUNDÁRIOS.....	128
QUADRO 25- MAPA DE RESERVAS.....	129
QUADRO 26- PRAZOS E CAPACIDADE.....	130
QUADRO 27- LIBERAÇÃO.....	131

QUADRO 28- CONTROLE DA QUALIDADE.....	133
QUADRO 29- TIPOS DE CONTROLE UTILIZADO NO COSTA NORTE.....	135
QUADRO 30- PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO.....	138
QUADRO 31- PROGRAMAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO.....	139
QUADRO 32- PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO NO HOTEL.....	140
QUADRO 33- PROGRAMAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO NO HOTEL.....	141
QUADRO 34- SISTEMA OPERACIONAL DO COSTA NORTE.....	175

## LISTA DE TABELA

TABELA 01- INSPEÇÃO DE VÁLVULAS.....	29
TABELA 02- EFEITOS NA PROGRAMAÇÃO PARA FRENTE E PARA TRÁS.....	34
TABELA 03- VANTAGENS DAS PROGRAMAÇÕES PARA FRENTE E PARA TRÁS...35	
TABELA 04- CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE PARA UMA LANCHA E UMA VIAGEM DE NAVIO.....	40

## **SINOPSE**

Este trabalho foi realizado no Hotel Costa Norte, objetivando a elaboração de um sistema operacional hoteleiro para o mesmo.

Foram feitas visitas pessoais e entrevistas semi-estruturadas com os funcionários do Hotel.

Os dados coletados no Hotel estão expostos no diagnóstico da empresa em forma de textos, quadros, figuras e tabelas.

Utilizou-se o modelo de ERDMANN (1994), para a concepção do sistema operacional do Hotel.

## 1. INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo identificar, interpretar e analisar o processo produtivo na atividade hoteleira. O centro da abordagem está na concepção de um sistema de informação operacional em hotelaria.

Para que se chegue ao objetivo maior deste trabalho, que é a elaboração do sistema operacional para hotelaria, foi necessário fazer uma investigação teórica especialmente sobre produção e hotelaria.

O desenvolvimento prático se fez mediante aplicação do “modelo organizativo para sistemas de planejamento e controle da produção” de ERDMANN (1994).

Inicialmente foi feito um diagnóstico, com ênfase na estrutura e funcionamento do sistema de produção do Hotel.

Segue-se o levantamento das necessidades de informação de diversas áreas, a análise e detalhamento dos subsistemas e a concepção do sistema.

O trabalho tem como concepção do sistema operacional (produção) em que se destaca o aspecto informação. Sua finalidade maior está em avaliar a partir do idealizado a demanda por tecnologia da informação.

O Hotel Costa Norte foi utilizado como estudo de caso para aplicação do modelo de ERDMANN (1994), onde foi possível verificar a importância e adequação para empresas de serviços.

## **2. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

Uma das problemáticas existentes dentro da hotelaria no Brasil é na maneira informal de operacionalizar os serviços, a qual não é respaldada por uma rede de informações. As informações não são centralizadas, criando a necessidade de se fazer um administrar melhor os serviços hoteleiros.

O planejamento e controle dos serviços de hotelaria é uma maneira de se poder alcançar os objetivos da empresa, da melhor forma possível, ajudando o executivo e administração geral da empresa a tomarem as melhores decisões operacionais no hotel. Basicamente a proposta do PCP - Planejamento e Controle da Produção em hotelaria é a de organizar todo o tipo de informação dentro da organização, no entanto não é isto que ocorre na realidade.

Pode-se até dizer que os hotéis fazem planejamento e controle de seus serviços, mas estes são feitos de uma maneira informal. Na atual situação mundial, onde a globalização é uma realidade, é necessário que as empresas e os hotéis, mudem rapidamente a sua cultura organizacional. É necessário que as empresas hoteleiras acompanhem todas as mudanças tecnológicas, econômicas, políticas, culturais e organizacionais.

Os clientes de hoje estão mais exigentes, não são mais fiéis a marca ou produto e estão a procura de menores preços, melhor qualidade e atendimento personalizado. Diante destes fatos, a proposta de se implantar um sistema de PCP dentro de um hotel, almeja acompanhar todas estas mudanças e acima de tudo, servir o hóspede com os melhores serviços de hotelaria.

### **3.OBJETIVOS**

#### **3.1 - Objetivo geral**

Identificar e analisar tarefas e informações em uma hotel e conceber um sistema de informação operacional em hotelaria.

#### **3.2 - Objetivo específico**

Identificar o fluxo de operações e informações do hotel;  
Propor um aperfeiçoamento no atual sistema de informação;  
Modelar o sistema de produção (operações) para o hotel.

#### **3.3 - Avaliação dos objetivos**

Considera-se que os objetivos, gerais e específicos, a que se dispôs o Estágio, foram plenamente alcançados.

Foram identificados os fluxos de informações e feita a modelagem de um sistema de produção (operações) para o Hotel, de acordo com as cinco etapas propostas na metodologia por ERDMANN (1994).

## 4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 4.1 - Administração da Produção

Primeiramente, faz-se necessário definir separadamente administração e produção.

Administração para KWASNICKA (1990), é visto como um processo integrativo fundamental, buscando a obtenção de resultados específicos. Portanto, administrar é um processo onde o administrador cria, dirige, mantém, opera e controla uma empresa.

Produção conforme, STARR (1988), A administração da produção é um grande sistema com infinitas áreas de pesquisa e estudo a serem feitas. Pode também ser qualquer processo que tem como meta transformar um conjunto de entradas em um conjunto de saídas.

De acordo com, MOREIRA (1993), “administração da produção é o campo de estudos dos conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisões na função de produção.

Segundo, MONKS (1987), administração da produção é a atividade, pela qual os recursos, fluindo dentro de um sistema definido, são reunidos e transformados de uma forma controlada, a fim de agregar valor, de acordo com os objetivos empresariais.

A administração da produção está ligada diretamente a tomada de decisão em relação ao processo de produção, de modo que o bem ou serviço resultante seja produzido de acordo com normas estabelecidas conforme as quantidades e prazos requeridos, e a, um custo mínimo. O controle da produção constitui uma base de apoio para todos os controles industriais. Sem este controle é praticamente impossível administrar eficiente qualquer empresa. Para que o controle da produção esteja de acordo com as normas administrativas, existe três processos importantes a mencionar: de planejamento, de controle e de direção do trabalho de seres humanos, com objetivo de alcançar metas estabelecidas, de acordo com as políticas aceitas (BURBIDGE 1981).

O objetivo da administração da produção é transformar a matéria prima em algo útil ao mercado (consumidor), de boa qualidade, baixo custo e em um tempo mínimo. Para que isto seja possível, é necessário especificar e decidir os elementos de entrada, instalar o processo de transformação e coordenar e operar o processo produtivo (BURBIDGE 1981).

HARDING (1981), considera como função da administração da produção, os seguintes tópicos:

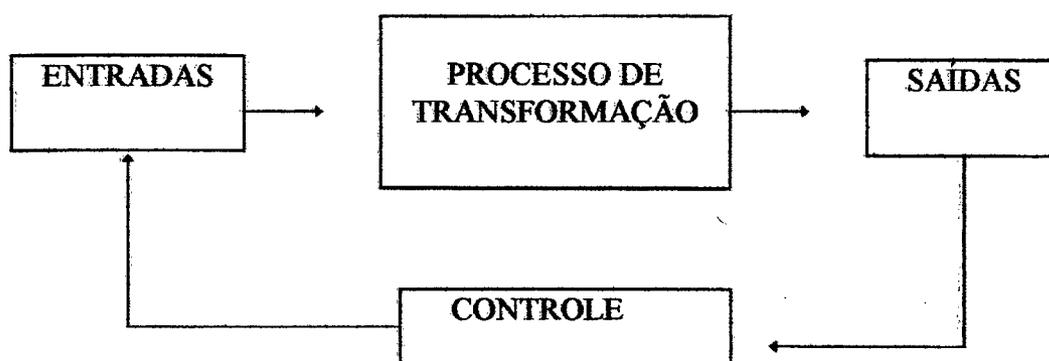
- *O planejamento estratégico da empresa.* Esta atividade é anterior a atividade de produção e marketing. Estabelecendo previamente os passos e decidindo a direção que a empresa irá tomar, além de, fornecer dados e informações sobre o futuro da empresa.
- *A tecnologia.* Este elemento afetará, a organização da produção, o investimento do capital, o tamanho das operações e tipo de mão-de-obra utilizada.
- *O marketing.* A atividade de marketing irá definir as atividades operacionais como papel principal, identificando os mercados, fazendo promoções e vendas dos produtos e, preparando a entrega dos produtos.

Entre as responsabilidades da produção definidas por, STARR (1988), estão:

- *A função de decidir.* Esta função envolve do gerente de produção decisões de como planejar, organizar, dirigir, e controlar as atividades da empresa.
- *A função de planejar.* O planejamento, pode ser considerada tanto uma necessidade organizacional como uma responsabilidade administrativa. É através desta função, que a empresa defini os objetivos baseadas em estimativas e previsões futuras, ajudando os administradores, trabalhadores e outros níveis hierárquicos.
- *A função de organizar.* A organização é outro elemento, em que o administrador necessita estabelecer e definir deste as tarefas até o *layout* da empresa.
- *A função de dirigir.* A direção é uma maneira pelo qual o administrador vai poder controlar as relações humanas dentro de uma empresa.
- *A função de Controlar.* O controle é necessário para que uma empresa tenha êxito em alcançar os objetivos estabelecidos na organização.

Produção é qualquer processo ou procedimento que tem pôr objetivo transformar um comando de entradas em conjunto específico de saídas. Todo o sistema de produção pode ser dividido em três partes: entradas, processos e saídas. A figura 1, demonstra um sistema de produção simplificado.

**FIGURA 1: UM SISTEMA DE PRODUÇÃO SIMPLIFICADO**



FONTE: MONKS (1987, p.5).

### Entradas (*inputs*)

As entradas são consideradas os elementos necessários ao desenvolvimento, métodos, especificações e habilidades. Entre os elementos fundamentais de entrada do sistema estão: a *tecnologia* utilizada pela empresa para a produção de bens e serviços, de modo a definir que tipo de equipamento e matéria - prima é necessária, *mão-de-obra qualificada* para poder operar a tecnologia existente na empresa, *capital financeiro* disponível para poder iniciar a produção, e por ultimo *produzir* algo que o mercado necessite e venha consumir (KWASNICKA, 1990).

### Processos

Os processos são transformações de um conjunto de *inputs* - que podem incluir ações, métodos e operações - em saídas (*outputs*).

Pode-se dizer, que todas as atividades diárias em nossas vidas são processos. Cabe ressaltar, que cada tarefa em uma organização deve ser vista como um processo (OKLAND, 1994).

Processos envolvem transformação. A natureza básica de um processamento é a transformação, isto é, algo se realiza que de uma forma ou de outra, transforma o item objetivo do trabalho. Os processos tem como objetivo, facilitar com que o trabalhador realize a tarefa no intuito de incrementar a sua eficiência, bem como a medição do tempo gasto na finalização do trabalho (BUFFA, 1979).

Produção é um processo. Para que se possa controlar adequadamente e obter máximo flexibilidade na reação a mudanças, a produção deve ser vista como um processo simples que abrange os fornecimentos de uma companhia, todas as suas atividades internas e seus clientes (HARDING, 1981).

#### Saídas (*outputs*)

São resultados de um processo que é transferido para algum lugar ou alguém - o cliente. Podem ser produtos, serviços, informações, documentos, sucata, novas tecnologias e energia degradada (KWASNICKA, 1990).

### 4.2 - Planejamento e controle da produção

O Planejamento e Controle da Produção é, segundo ZACCARELLI (1986), um conjunto de funções que, além de planejar e controlar, comanda e coordena a produção. Pode-se dizer, gerência a produção, pois as funções administrativas estão todas presentes.

De acordo com MOTTA (1984, p.251), “o planejamento e controle da produção é a função administrativa que tem por objetivo fazer os planos que orientarão a produção e servirão de guia para o seu controle”. Os planos serão orientados por uma variedade de informações que após serem processadas, irão resultar nos controles e na finalização do produto final.

O PCP é uma área de estudo que esta voltada à aspectos de coordenação e comando do sistema, dando uma ênfase especial às quantidades a serem produzidas, nos prazos previamente estabelecidos, sendo capaz de determinar *o que, quanto, quando, como e onde* será produzido e *quem* será o encarregado da produção.

O PCP pode ser decomposto, segundo ERDMANN (1994), em Planejamento, Programação e Controle. Por planejamento deve-se entender aquelas funções de longo alcance ou mais genéricas, que alimentarão a programação. Constituem-no a criação ou o projeto do produto (o que vai ser produzido), a definição do processo (como e com que recursos vamos produzi-lo) e a definição de quantidades (projeção de médio ou longo prazo) a ser produzida. A programação e o controle são funções interdependentes que, valendo-se do planejamento, definem as quantidades a serem produzidas a cada período (curto prazo), as necessidades de materiais, os prazos e as capacidades do sistema de produção requeridos, liberam as ordens e executam o controle propriamente dito.

O planejamento faz parte do processo administrativo, onde são estabelecidos os objetivos organizacionais, determinados os métodos e medidas de controle e tipo de administração. Praticamente, o planejamento ocorre em todos os tipos de atividades. É um processo onde é estabelecido a meta da empresa e onde se quer chegar. Devido as condições externas do ambiente, o planejamento mesmo depois de definido, pode ser mudado a qualquer hora. O planejamento em uma empresa deve ser desenvolvido, antes do início de suas atividades, com a finalidade de direcionar melhor o futuro da empresa (KWASNICKA, 1990).

Planejamento e controle possuem uma relação bem próxima, que as vezes é difícil de identificar onde um termina e começa o outro. Enquanto, o planejamento defini as metas a serem cumpridas, o controle mede o desempenho destas metas permitindo que se tomem medidas corretivas a tempo, quando necessárias. No controle, KWASNICKA (1990), estabelece padrões de desempenho, com objetivo de projetar informações e comparar os resultados, para que se possa tomar qualquer decisão, com a intenção de se chegar de uma forma mais eficaz e eficiente, nos objetivos da organização

No planejamento, segundo BURBIDGE (1981), as decisões estão sempre ligadas com as quantidades, por isso, a importância do planejador conhecer algumas informações sobre os planos de produção futuros.

Administração pode ser definida como a arte e a ciência relacionadas com o planejamento, direção e controle do trabalho de seres humanos, com vista a um fim específico, de acordo com as políticas aceitas. Logo, planejamento da produção é o trabalho de decidir quando cada produto deve ser concluído e de desenvolver um plano de produção que mostre as entregas dos produtos necessários para atender o plano de vendas (BURBIDGE, 1981, p.21).

Para implementação de um planejamento dentro de uma empresa são necessários 3 níveis empresariais: o nível institucional que recebe o nome de planejamento estratégico, o nível intermediário de planejamento tático e o nível operacional de planejamento operacional conforme (CHIAVENATO 1994, p. 67).

O controle da produção serve de base para a maioria dos controles das empresas, cujo objetivo é “de forma que produtos específicos sejam produzidos por métodos desejados para atender um plano de vendas aprovado, sendo estas atividades dirigidas de tal forma, que a mão-de-obra, os equipamentos e o capital disponíveis sejam empregados com o máximo de aproveitamento” (BURBIDGE, 1981, p.22). O controle da produção é a função da

administração relacionada com planejamento, direção e controle do suprimento de materiais e das atividades de processo de uma empresa.

STARR (1988) examina vários tipos de controle: controle sobre estratégias poderosas para produzir resultados promissores; controle sobre os estados da natureza, através da tecnologia o homem tem conseguido um certo grau de controle sobre o seu meio ambiente; controle sobre resultados procuram um resultado ótimo, sem incluir considerações de risco.

Um administrador competente, enfatizado por RIGGS (1976, p.17), possui a arte de tratar com as pessoas, utiliza máquinas e tem capacidade técnica para planejar eficientemente, analisar e controlar o sistema de produção no qual opera.

Já DRUCKER (1974, p.215) salienta que o trabalho é um processo, e todo processo precisa ser controlado. Para tornar o trabalho produtivo é necessário portanto, a elaboração dos controles apropriados aos processo de trabalho.

O planejamento da produção, segundo MAYER (1990, p.15), é responsável pela previsão da demanda de produtos e a transferência destas previsões para a demanda equívale dos valores de produção. Ao controle da produção cabem as medidas para utilização eficiente destes recursos, como a programação do trabalho solicitado, instruções aso departamentos, o acompanhamento da evolução e a correção do que se fazer necessário para cumprimento dos prazos previstos.

Planejar para KAUFMANN (1990, p.38) é escolher uma direção e colocar recursos. Significa também exercitar-se permanentemente e manter a prontidão. Isto é, manter a empresa em plena forma, ágil, pronta e preparada para adaptar-se às mudanças que ocorrem no meio ambiente.

Por sua vez, RESNICK (1990, p.32) menciona que um planejamento eficaz para uma empresa visa ações e resultados. Envolve converter objetivos que desafiam, mas que são concretos e realistas em atividades produtivas. A finalidade é melhor desempenho e melhor lucro.

Os conceitos e métodos de planejamento, programação e controle de produção são características do modelo de produção ocidental ou filosofia tradicional, que tecnicamente se baseiam nas idéias de tarefas e máquinas especializadas e linhas de montagem dedicadas e nos ganhos de escala sob o ponto de vista econômico. Contrapondo-se a esta filosofia, encontra-se o *Just-in-time* que é uma estratégia de competição industrial advinda inicialmente do Japão, cujo objetivo fundamental é responder repetidamente às flutuações de mercado, associando-se a reduzidos custos de produtos e elevados níveis de qualidade. A ênfase está na redução da

quantidade de produtos em processo proporcionando maior circulação do capital (ANTUNES, 1988, p.109).

A implementação de um PCP surgiu pela necessidade de se formalizar o planejamento e controle da produção. Isto significa indicar o que, quando, como quem e quando produzir. Isto deverá estar bem determinado para cada participante do processo produtivo. É o que sugere ZACCARELLI (1986, p.2), onde “determina como, onde, e a que custo o produto desenvolvido pelo projeto do produto deverá ser manufaturado, fornecendo, portanto, os dados básicos para o estabelecimento da programação”. Ainda segundo ZACCARELLI (1986), a busca pela redução de custos e pelo crescimento da empresa fez surgir a especificação e a departamentalização. Para que a eficiência na produção seja conseguida é portanto necessária uma coordenação destes diferentes departamentos e especializações.

A implementação de um PCP pressupõe a execução de duas funções bem características da administração geral, o planejamento e o controle. No caso de um PCP, segundo MACHLINE et al (1983, p.251), na etapa do planejamento são feitos os planos, determinando o que, onde, quem e quando vai produzir. Na outra etapa de controle, determina-se o que foi feito, como, onde, quem e quando.

O planejamento e controle da produção são funções administrativas que englobam e apoiam o sistema produtivo da empresa, orientando e coordenando o comando das atividades de produção. Com isso, há melhores aproveitamentos e rendimentos no processo produtivo da empresa. O instrumento que traduz o planejamento e controle da produção é a ordem da produção. RUSSOMANO (1986, p.147), que estabelece a importância da emissão de ordens na preparação do plano de produção e na tomada de providências para se ter todos os produtos nos prazos estabelecidos. Este sistema ajuda a controlar melhor o que a empresa esta produzindo de acordo com o encomendado.

O PCP, planejamento e controle da produção é descrito no projeto do produto, projeto do processo e definição de quantidade.

#### **4.2.1 - Projeto do produto**

O projeto do produto deve ser visto como o início de um sistema de Planejamento e Controle da Produção. O projeto do produto fornece informações sobre o consumo, dimensões (desempenho), formas, características físicas e químicas e outros, conforme cada caso específico.

O produto é o elemento mais importante na criação de uma empresa, pois, vai ser através de um projeto do produto, em que os executivos da empresa iram decidir se o produto é viável ou não para o mercado. O projeto do produto é um fase dentro do planejamento do produto indispensável, onde serão analisados dados e informações de grande valia, tais como: custos, mercado, disponibilidade de material, mão - de - obra qualificada, capital necessário, lucro estimado, ciclo de vida, capacidade de produção, automação e tecnologia. Todos estes dados e informações serão analisados para que se possa ter mais condições de aprovar a viabilidade do novo empreendimento (KWASNICKA, 1990).

Dependendo o tipo de produto que é uma característica do projeto do produto, o trabalho de produção será diferenciado, caso os produtos sejam “padrão ou específico”. Os produtos tipo padrão, geralmente são mais simples do que os especiais. Isto porque, os dados podem ser padronizados e o controle da produção pode usar todos estes dados quando o produto é produzido. Com os produtos especiais, feitos de acordo com as especificações do cliente, a produção sempre será diferente para cada ordem (STARR, 1988).

ZACCARELLI (1986), ressalta que existem alguns problemas ao se projetar um novo produto ou tentar melhorar o produto atual, tais como: comercialização, de projeto funcional, de especificação de material, de dimensionamento e de processamento.

O projeto do produto irá estabelecer “o que” deve ser feito, através de desenhos, listas de materiais e especificações.

ZACCARELLI, ainda se detém em três aspectos do projeto do produto:

- relações organizacionais;
- efeitos da diversificação, simplificação e padronização;
- a comunicação das características do produto à PCP.

Dependendo do tipo de organização e de produtos a serem fabricados, vai existir o departamento do projeto do produto e o de PCP. Enquanto que os projetistas se preocupam no aspecto funcional e comercial, os planejadores se concentram no custo mínimo. A interação destes dois departamentos é crucial para o sucesso do produto, pois qualquer mudança é necessária a autorização e cooperação de ambas as partes.

Em uma linha de produtos é necessário analisar: diversificação, simplificação e padronização.

A diversificação é a ampliação do número de tipos e variedades de produtos em produção visando atender o mercado da melhor forma possível.

A simplificação determina a redução de tipos e variedades de produtos, visando diminuir os estoques, máquinas, mão-de-obra, ajustes, controle e capital.

A padronização de peças componentes relaciona-se com a redução da variedade desses componentes. Ela vem para amenizar os problemas gerados da diversificação. A padronização apresenta ainda dois aspectos a serem abordados:

- a padronização interna, onde a companhia projeta e produz produtos que podem ser usados em vários produtos;
- padrões externos, a empresa pode produzir algo que outras empresas produzem.

Para que o produto venha a ser produzido em uma empresa é necessário que as informações fornecidas pela engenharia do produto sejam completas, simples e atualizadas. Além de, prepararem instruções técnicas, lista de desenhos, listas de materiais, especificação de materiais e conversão de desenhos.

O produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo. Produto não se limita a objetos físicos, e além de bens e serviços, incluem idéias, pessoas, lugares, organizações e atividades (BUFFA, 1979).

O ciclo de vida de um produto é descrito por, MOREIRA (1993), em cinco fases: introdução, crescimento, maturidade, saturação e declínio.

Porém, o autor estabelece que estas fases não se adaptam a qualquer produto, pois existem produtos que permanecem no mercado por um período de tempo maior. O que acontece no caso de alguns produtos como sabão, lápis, pasta de dente, pregos que tem uma fase intermediária mais longa. Geralmente, o ciclo de vida de um produto é aplicado a produtos industrializados, por outro lado, pode-se prolongar a vida deste produto através de promoções, diversificação de modelos, aumento de vida do produto, redução de custos e vendas.

Cabe ressaltar também, algumas implicações importantes dentro do ciclo de vida do produto na área de produção e operações. Frequentemente, é na fase de introdução de um produto, que o projeto sofre várias modificações. É vital para empresa, nesta fase, saber das necessidades do cliente: preço, qualidade, utilidade e outras.

Na fase de desenvolvimento de novos produtos são especificados todos os detalhes e se possível a construção de um modelo. O projeto de desenvolvimento do produto deve conter todos os detalhes do produto, desde o início até a parte final. Em alguns casos, são construídos protótipos para que se possa fazer um estudo mais detalhado do produto.

As etapas de um plano de produção devem conter:

- a) desenvolvimento de produto e serviços, incluindo pesquisa e desenvolvimento.
- b) a segunda divisão pode ser denominada estágio de desenvolvimento do processo.
- c) a terceira divisão é a fase de realização do plano. Leva-o ao princípio das operações produtivas.

Verifica-se no entanto que o plano de produção envolve desenvolvimento do produto, coleta de idéias, aplicação, estudo, teste, viabilidade econômica de produção, fatores humanos, processo segurança.

O desenvolvimento de serviços geralmente requer dos mesmos passos, onde os equipamentos precisam ser desenvolvidos para poder oferecer serviços eficientes (MONKS 1987).

O custo do trabalho de pesquisa e desenvolvimento em uma empresa, geralmente é bastante alto, e por esta razão, poucas empresas possuem este departamento.

Mesmo custando alto para uma empresa, nem sempre os resultados obtidos na pesquisa são positivos, porém, as empresas que adotam este tipo de departamento, possuem grande chances para alcançar o sucesso no mercado por um período de tempo maior (MONKS, 1987).

A produtividade pode ser definida como sendo um número de atividades realizadas por um período de tempo. Geralmente, esta definição pode vir seguida com máxima produção, tempo mínimo de produção e custo baixo.

Um dos cuidados que o administrador de produção deve ter nesta atividade, é relevante ao número de empregados necessários para a realização de uma tarefa. A contratação desnecessária de poucos ou muitos empregados no processo de produção, irão refletir automaticamente na produtividade (STARR, 1988).

Os protótipos são essenciais no sucesso econômico do lançamento de um novo produto. Os protótipos são muito utilizados para testes e avaliação e, em geral para reduzir as incertezas, evitando altos gastos financeiros (STARR, 1988).

As leis da patentes atuam em duas direções: como uma recompensa pelos esforços da pesquisa e como finalidade pela imitação de algum outro trabalho patentado, ainda que desconhecido pelo imitador (STARR, 1988).

Custos e qualidade, duas palavras conflitantes que são objeto de procura dos consumidores. Porém, alta qualidade irá aumentar o custo automaticamente. É praticamente impossível o administrador de produção ter os dois ao mesmo tempo (STARR, 1988).

As empresas que querem crescer, estão adotando novas técnicas de atualização e inovação não é por acaso, que o departamento de marketing, adota a inovação como um dos pontos importantes a serem estabelecidos para o sucesso de um produto e uma empresa. Com o atual desenvolvimento tecnológico o consumidor está diariamente em contato com novos produtos, sendo que, muitos produtos com características inovadoras. A inovação de serviços na área de informática não para de crescer, aumentando cada vez mais o público consumidor (STARR, 1988).

#### **4.2.2 - Projeto do processo**

SLACK et al (1997) estabelecem que o projeto do produto poderia ser projetado por engenheiros do produto projetando as peças e componentes e os processos de montagem feitos pelo engenheiros do processo. No caso de serviços fica mais difícil de se projetar, pois os serviços são intangíveis. Por exemplo, em um restaurante fica difícil de distinguir entre um serviço que engloba alimentos e bebidas servidos à mesa e o processo de levar as refeições à mesa. O processo de levar refeições à mesa é uma parte da operação que vai gerar os bens e serviços que serão fornecidos aos clientes.

A maioria dos produtos são compostos por diferentes tipos de processos. No caso de uma máquina de lavar, são envolvidos alguns processos como: manufatura e montagem dos componentes, venda da máquina no varejo e apoio e manutenção após venda. Cada processo poderá ser subdividido em subprocessos como estampagem, instalação elétrica e controle de estoques. Em um restaurante também será composto por diversos processos como: produção das refeições, controle e serviço de bebidas e atividade de atendimento ao cliente. Outra vez, cada processo será subdividido em subprocessos como rapidez no atendimento, prestação dos serviços com cortesia, descascar alimentos, cozer alimentos, decorar mesas etc.

O projeto do processo é uma continuação do projeto do produto. Segundo STARR (1988, p.40), "O processo de produção não pode ser totalmente especificado até que a saída tenha sido totalmente detalhada, mas o projeto de saída não pode ser completado sem ampla consideração do potencial do processo". Definir o processo para este autor, significa entender a situação atual, identificar os participantes, garantir o entendimento das atividades que

compõem o processo, avaliar o caminho, o resultado da transformação e identificar as oportunidades para melhorias.

Nesta fase são determinadas por MOTTA (1984, p.152) “Quem fará as operações, onde elas serão feitas (tipo de posto de trabalho em que a operação será feita), e os tempos unitários de fabricação do produto, para cada uma das operações. Todas as máquinas, equipamentos e produtos são também planejados nesta fase”.

O projeto do processo, também chamado de roteiro, segundo MOTTA (1984, p.257), é composto pelas seguintes informações:

- a) a identificação do produto;
- b) as etapas ou seja, o conjunto de operações do processo necessárias para gerar a saída do produto final;
- c) definição da capacidade necessária de: máquinas e equipamentos; tempos de operação e de preparação para cada atividade (*setup*), instalações necessárias e o pessoal ou linha de montagem responsável por cada uma destas atividades;
- d) o roteiro pode conter também a projeção dos custos diretos de mão-de-obra direta envolvida e de máquinas e equipamentos.

Para que um projeto tenha sucesso, é necessário que ele seja tratado como um sistema. Por isso, OKLAND (1994), dá importância de se formular algumas questões importantes na fase do processo de produção.

Com respeito às saídas

- a) Porque foi escolhida esta saída?
- b) Como serão distribuídas as saídas?
- c) Como será assegurada a qualidade?
- d) Foram tomadas as propriedades com respeito à proteção da patente?
- e) Que mecanismos e políticos foram preparados para o controle da produção?

Com respeito aos insumos

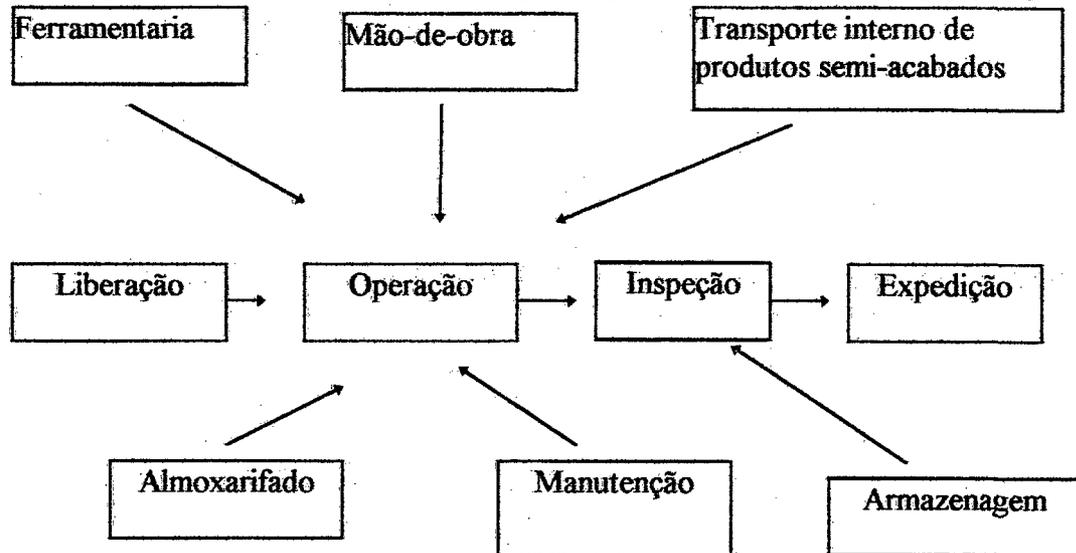
- a) Quais as necessidades de mão-de-obra?
- b) Foram consideradas relações entre homens e máquinas?
- c) Quais são as produtividades esperadas e os custos tangíveis?
- d) Os padrões de trabalho foram estudados minuciosamente?
- e) As políticas de administração de estoques foram bem desenvolvidas?

Com relação ao processo

- a) Que equipamento e recursos específicos serão necessários?
- b) Os fornecimentos foram investigados?
- c) Foi feito um estudo do arranjo físico?
- d) Qual o custo e disponibilidade dos serviços de água, eletricidade, esgoto e gás?
- e) O clima tem influência na produção? (OKLAND, 1994).

O desenvolvimento do processo é uma maneira específica com a finalidade de produzir uma saída, que é composta de conhecimentos tecnológicos, recursos físicos e “*Know-how*” administrativo. No desenvolvimento do processo existe uma inter-relação entre as atividades auxiliares (almoxarifado, manutenção, ferramentaria, , mão-de-obra, armazenagem e outros), com as funções operacionais (liberação, operação, inspeção e expedição). Na figura 2, é detalhado o desenvolvimento do processo.

**FIGURA 2: DETALHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO**



FONTE: KAWASNICKA (1990, p.106).

Os processos devem ser traçados em todos os detalhes, um trabalho de engenharia que requer conhecimento técnico altamente especializado. A finalidade é em se obter um produto que satisfaça as especificações previamente delineadas.

O não cumprimento total de um processo preestabelecido irá refletir automaticamente na qualidade do produto. Na linha de montagem de um carro, qualquer falha no processo irá refletir na qualidade final do carro (STARR, 1988).

A tecnologia pode ser definida como sendo: os melhores meios possíveis para alcançar repetidamente a produção de saídas específicas. A tecnologia está ligada diretamente com as mudanças tecnológicas, que por sua vez o tempo.

Hoje, o computador *pentium* está em alta no mercado, porém daqui a um ano, outras máquinas estarão ultrapassando a sua eficácia. A tecnologia anda lado a lado com o tempo, todo dia novas tecnologias são desenvolvidas e descobertas. Com isso o processo é atendido imediatamente, fazendo com que um bem ou serviço fiquem sujeitos a um processo de alteração diária e momentânea (STARR, 1988).

Cada processo requer o sua própria elaboração. O processo de fabricação de sorvetes, requer um tipo de construção totalmente diferente a de uma cervejaria. Por isso a importância de se levar em consideração, vários fatores antes de alugar, construir ou comprar um imóvel:

- a) Há espaço útil suficiente?
- b) Quantos pavimentos existem?
- c) Qual o tipo de cobertura usado?
- d) Que tipo de construção deve ser usado?
- e) Quais tipos de manutenção requerido? (STARR, 1988).

Para cada tipo de empresa, existe sempre a melhor localização para as instalações. O resultado final que o empresário quer hoje é tempo mínimo de produção, qualidade de seus produtos a um custo mínimo.

Deve-se levar em consideração, alguns pontos a serem estudados antes de definir as áreas das instalações, tais como:

#### Custos tangíveis

- a) O custo de alugar, comprar ou construir.
- b) O custo de transportar de matéria prima.
- c) O custo de transportar do produto acabado
- d) O custo de água, eletricidade, gás, impostos e mão-de-obra

#### Custos intangíveis

- a) Mudanças econômicas.
- b) Política sindical.
- c) Fatores climáticos.
- d) Arranjo físico da fábrica.

Também chamado de *Lay-out*, o arranjo físico é a posição relativa dos departamentos, seções ou escritórios dentro de uma fábrica, ou área de trabalho manual ou intelectual.

A preocupação com um bom arranjo físico significa basicamente em ter uma disposição racional de equipamentos e distribuição eficiente da matéria prima, fazendo com que o processo produtivo executado pelos empregados não venham a interferir na

produtividade e segurança do trabalho, bem como melhores condições psicológicas dos empregados (STARR, 1988).

A seleção de equipamentos deve ser feita de maneira que não obrigue o trabalhador a se adaptar aos equipamentos, mas que eles sejam projetados em função do trabalhador. O serviço de segurança e os técnicos conhecedores das necessidades de adaptação da máquina ao homem deverão ser consultados para a escolha adequada dos equipamentos, observando as normas de segurança adotados pela empresa (STARR, 1988).

Com vistas a uma maior segurança, é necessário esquematizar o processo de operações e obedecer as mesmos. Entende-se por esquema de processo de operações o departamento de cada tarefa, numa seqüência progressiva dos vários passos para se atingir cada etapa do trabalho. A medida que as operações vão sendo efetuadas, há necessidade de simplificar o processo.

Para tanto, é necessário que se empregue ao máximo a mecanização e a automatização, nas tarefas, que coloquem o trabalhador frente a grandes riscos. Desta forma, a prevenção e proteção contra acidentes é concreta e permanente (STARR, 1988).

A seguir, será demonstrada graficamente na tabela 1, uma situação de inspeção de válvulas com os seus respectivos processos de operação.

**TABELA 1: PROCESSO DE INSPEÇÃO DE VÁLVULAS**

Atividade	Símbolo	Tempo (minutos)	Obs.
Coloca a caixa do carrinho na mesa	O	0,05	
Inspeciona cada válvula	□	10	
Coloca cada válvula na caixa adequada	O	2	
Escorrega a caixa das Transportadora	O	0,05	
Coloca a caixa das aprovadas sobre o carrinho	O	0,05	
Tempo total: 12,15 minutos	O = Operação	□ = Inspeção	

FONTE: HARDING (1981, p.59).

### 4.2.3 - Definição da quantidade

A definição da quantidade envolve o planejamento da capacidade e previsão da demanda. A capacidade segundo MOREIRA (1993) deve ser entendida como sendo à quantidade de produtos (bens ou serviços) que podem ser fabricados, produzidos, oferecidos ou servidos em uma fábrica, uma empresa, um departamento, um hotel, uma loja etc. Por exemplo, se uma loja tem capacidade máxima para atender 100 clientes ao dia, no entanto ela pode estar atendendo somente 70. Poderemos dizer que a loja está operando com 70% de sua capacidade. Para que a loja passe a atender acima de 100 clientes, serão necessários modificar alguns fatores determinantes dessa capacidade, que podem ser instalações, composição dos produtos e serviços, o projeto do processo, fatores humanos, fatores operacionais e fatores externos.

O tamanho da área produtiva é muito importante. É sempre bom projetar um espaço maior no local onde se vai trabalhar, em caso de crescimento, a empresa já estará pronta para as novas mudanças. O arranjo físico é crucial para o bom desempenho dos funcionários na área produtiva. Problemas de iluminação e ruído pode afetar positivamente ou negativamente na capacidade produtiva.

Geralmente a diversidade reduz a capacidade, ou seja, produtos uniformes possuem métodos e materiais padronizados, tempos de operações baixos e alta capacidade. Produtos diferentes necessitam maior frequência de paradas das máquinas reduzindo automaticamente a capacidade. No caso de serviços, a situação não é diferente. Para os restaurantes *fast-food* quando os serviços são padronizados, a capacidade produtiva aumenta relativamente com relação aos restaurantes não padronizados.

Os processos de produção podem ser manuais até os totalmente automatizados. Partindo-se do princípio que os processos podem ser classificados em manuais, semi-automáticos e automáticos. Cada processo vai levar uma quantidade ótima de produção e consequentemente a uma capacidade ótima, passando do processo manual para o automático.

De acordo com a quantidade e qualificação dos recursos técnicos, pode-se aumentar a capacidade dos funcionários. Através de treinamento é possível melhorar habilidades técnicas e experiência do funcionário. Mesmo que estas atividades gerem um custo adicional ao empregador, é relevante que o funcionário seja motivado e estimulado a produzir com mais

eficiência. Mesmo que a produção não esteja diretamente ligada a motivação, ela é necessária para que a empresa consiga alcançar bons resultados.

Os fatores operacionais mais próximos das rotinas de trabalho do setor produtivo da organização, podem aumentar ou diminuir o aproveitamento da capacidade. Por exemplo, micro computadores 486, processam informações em um tempo bem maior em relação ao *Pentium 200*. A diferença de processamento de cada micro, afetará consideravelmente a capacidade produtiva de cada tarefa.

Em alguns casos a capacidade pode ser afetada por fatores externos de uma empresa. Atualmente os clientes e governo estão ficando mais conscientes em relação a preservação da natureza, e novas leis estão sendo criadas para controle da poluição ambiental. As empresas que não se adaptarem as novas regras de controle de poluentes, perderão uma fatia no mercado ou até mesmo a sua extinção. Estas mudanças fazem com que as empresas passem a desviar recursos produtivos para o combate à poluição.

Entre as principais razões para a importância das decisões sobre capacidade estão: as decisões cujo efeito prolonga-se pelo longo prazo, estas decisões sobre a capacidade necessária no futuro na unidade produtiva influenciam diretamente no planejamento das instalações, mão-de-obra e equipamentos.

Outra razão esta relacionada com as decisões que tem grande impacto sobre a habilidade da empresa em atender a demanda futura. Empresas que operam com a capacidade muito acima ou abaixo das necessidades do mercado vão aumentar consideravelmente os custos operacionais. Para se evitar estes custos, poder-se-ia fazer uma análise mais criteriosa das necessidades das instalações e de um plano racional de extensão.

E finalmente, toda decisão sobre capacidade merece uma atenção muito especial, pois envolve um montante muito alto de dinheiro na imobilização de recursos, nas dificuldades futuras de mudança e no alto impacto sobre os custos operacionais.

A capacidade pode ser medida através da produção e dos insumos. No caso para a produção, as unidade de medida devem ser de acordo com o produto produzido. Para produção de latas de cerveja, utiliza-se quantidades de litros/dia para a fabricação de automóveis, eletrodomésticos utiliza-se unidades/dia.

Com o passar do tempo, e o crescimento da demanda, a empresa provavelmente vai apresentar sinais de crescimento e com isso aumento da capacidade. Geralmente este crescimento não se dá de maneira contínua, mas aos "saltos", que podem variar muito, dependendo das variáveis do momento. É normal que empresas ao projetarem as suas fábricas,

reservarem um espaço para futuras instalações. Isto ocorre, pois é bem mais fácil e de menor custo aumentar a capacidade extra, do que, remodelar toda a estrutura da empresa.

Outras formas de se expandir a capacidade seria através da reorganização do arranjo físico de equipamentos, de escritórios, departamentos, setores, áreas públicas, etc. Utilizar a capacidade ociosa dos equipamentos e substituí-los por equipamentos mais modernos com maior capacidade, utilizar técnicas de programação e controle da produção (operações) que possam, melhorar a capacidade de produção sem modificar muitos os equipamentos e *lay-out*. Reduzir estoques de matérias primas e produtos ou materiais semi-processados aproveitando melhor os espaços internos.

As mudanças radicais a curto e médio prazo nas empresa é bem difícil de se executar. Uma destas causas, ocorre devido a sazonalidade, onde a empresa possui aumento ou queda da produção. No entanto a empresa pode continuar produzindo em períodos de baixa, fazendo um estoque para os meses de alta. No caso de períodos de alta, pode-se contratar mão-de-obra temporária, utilizar recursos de horas extra e terceirizar serviços. Em empresas de serviços não é possível estocar os produtos nos períodos de alta demanda, o que acontece é contratação temporária. Lojas, restaurantes, livrarias contratam pessoal extra para trabalharem em épocas de alto movimento, no entanto, nem sempre é possível prever esta demanda, ocorrendo por exemplo, filas em bancos, restaurantes lotados em dias de grande procura.

A estimativa inicial da capacidade ajuda a detalhar o espaço, equipamentos e mão-de-obra. O espaço é um fator de extrema importância na empresa e deve ser utilizado da melhor maneira possível. Ao se determinar a localização das máquinas, é necessário levar em consideração alguns aspectos como: permitir a movimentação segura e rápida de pessoas e materiais de manuseio e facilitar o transporte dos materiais para carga e descarga.

Ao se definir uma estimativa de necessidade de equipamentos para uma unidade produtiva, é preciso analisar cada caso individualmente. Cada máquina possui um tempo de processamento para cada operação. Verificar o tempo que uma máquina poderá funcionar, estimando tempo de paradas para manutenção, falhas, quebras e tempo máximo de produção hora, dia, mês etc.

Ao se planejar as atividades de mão-de-obra deve-se também levar em consideração vários aspectos, entre eles estão, definir tipo de tarefa, tempo para execução de cada operação, desempenho mínimo e máximo para cada funcionário, nível de *stress* etc. Toda e qualquer atividade que tiver alguma influência na capacidade de mão-de-obra, deve ser investigada e analisada individualmente.

Conforme MOREIRA (1993) a previsão da demanda é uma forma de planejamento, onde é definido quanto a empresa planeja vender de seus produtos no futuro. E a partir desta estimativa, que a empresa vai poder direcionar as decisões. São vários os fatores que influem nas vendas - inflação, situação econômica nacional e mundial, marketing etc. - no entanto, a estimativa por mais imprecisa que seja, será sempre útil para a tomada de decisão.

A previsão da demanda é um estudo que busca informações com relação a vendas futuras de um produto ou um conjunto de produtos. A previsão procura também estabelecer informações sobre a qualidade e local (onde serão necessários) dos produtos no futuro.

Entre os principais métodos disponíveis para a previsão estão: a disponibilidade de dados, tempo e recursos. Existem certos modelos matemáticos que necessitam de dados numéricos em abundância e profissionais com conhecimento profundo do modelo. O uso de computadores é também aconselhável para se poder planejar e controlar melhor todas as atividades. Há métodos de previsão para o longo prazo (anos) e curto prazo (dias, semanas e meses).

Existem algumas características comuns com relação aos métodos de previsão. Os métodos de previsão que estiveram presentes no passado, configurando a demanda, estarão presentes no futuro. Ou seja o comportamento do passado é algo que se pode utilizar sobre o comportamento no futuro. Os métodos não direcionam a resultados ótimos, e a chance de desvio é maior ainda quando o horizonte de previsão for mais longo. Isto acontece devido aos fatores externos que nenhuma previsão esta apta de enxergar.

Muitos métodos são utilizados para a previsão, onde é possível mudar a qualquer momento para outro método se o escolhido não esta se aproximando dos resultados esperados.

Os métodos de previsão da demanda podem ser classificados em qualitativos e quantitativos. Os métodos qualitativos (ou baseados no julgamento) são métodos baseados no julgamento das pessoas (gerentes, vendedores, clientes, fornecedores etc.) que de forma direta ou indireta, tenham condições de dar uma opinião sobre a demanda futura. Este método não se baseia em nenhum modelo, porém são muito úteis quando há inexistência de dados ou os dados apresentados não são confiáveis.

Os métodos quantitativos são métodos que utilizam modelos matemáticos para se chegar aos números previstos. Neste caso é possível controlar o erro, no entanto são necessários dados quantitativos preliminares.

#### 4.2.4 - Programação e controle

A programação e controle da produção segundo ZACCARELLI (1986, p.1) “consiste essencialmente em um conjunto de funções inter-relacionadas que objetivam comandar o processo produtivo e coordená-lo com os demais setores administrativos da empresa”. É possível verificar nesta afirmação três características: conjunto de funções, comando do processo produtivo e núcleo de coordenação entre setores administrativos.

Com o crescimento das empresas, deixou-se de se produzir artesanalmente e passou-se a produzir com mais eficiência, buscando-se a redução de custos. Este fato ocasionou uma especialização do trabalho e departamentalização, ou seja, passou-se a comunicar aos setores produtivos quais operações deveriam ser executadas, quando e quanto. Surge então a programação e controle da produção para decidir quais ordens de fabricação e de compras devem ser emitidas.

A programação para SLACK *et al* (1997) requer um cronograma detalhado, identificando os momentos de início e término de uma atividade. O programa são declarações de volume e datas (ou horários) em diversos ambientes. Por exemplo, um horário (ou programa) de vôos são alocados em diferentes horários de saída, determinando também os horários previstos de chegada.

A programação é uma atividade difícil na administração da produção, pois os programadores lidam com uma quantidade muito diversificada de recursos simultaneamente. Isto ocorre devido a diferentes tipos de habilidades de pessoal e diferentes capacidades e capacitação das máquinas. Outro fato que ocorre na programação é com relação ao aumento das atividades de programação, que crescem proporcionalmente à medida que aumentam os processos e atividades na produção.

Uma técnica muito usada na programação é o gráfico de Gantt. O gráfico de Gantt é uma ferramenta muito simples (criada por H. L. Gantt em 1917) que utiliza uma barra no gráfico para determinar o tempo. Os momentos de início e término de uma tarefa podem ser visualizados e indicados no gráfico. O gráfico de Gantt possui a vantagem de representar visualmente de uma forma simples o andamento das operações na empresa.

A seguir serão descritas cinco etapas da programação.

### **1- Definição do número de produtos**

De acordo com HACKSTEIN *in* ERDMANN (1994) a programação se inicia com a elaboração do programa que é composto por dados quantitativos e sua situação no tempo relativamente à produção futura. Para que isto ocorra, são definidos as necessidades de produtos finais a partir de pedidos, ordens ou de estimativas. Com a quantidade de produtos finais definidas, será possível determinar a quantidade de número ou peças a serem fornecidos durante as diversas etapas da produção em um determinado período de tempo.

### **2- Definir produtos complementares e materiais (necessidades de material)**

Esta etapa, ocupa-se basicamente em atender as necessidades da etapa anterior com custos e em prazos previamente estabelecidos. Ela procura também tornar disponíveis as matérias-primas, matérias de consumo, peças semi-elaboradas nos tipos, quantidades e datas necessárias. Ainda pode-se subdividir esta etapa em outras partes: determinação de quantidades a fornecer, controles de estoque, emissão de ordens de compra, seleção de fornecedores, apuração de necessidades de material e controle de encomendas.

### **3- Prazos e capacidade**

A programação dos prazos e capacidade segundo ZACCARELLI (1986) envolve as ordens no tempo e de acordo com a capacidade produtiva da empresa. Este método resulta em ordens com datas para início e término da produção, bem como lista com as devidas necessidades de capacidade e distribuição do trabalho.

Anterior ao plano de produção, é necessário saber quantas unidades pode ser produzidas na fábrica, para que após, seja preparado o plano de vendas.

#### 4- Liberação

A liberação da produção para ZACCARELLI (1986) significa transferir a informação da programação à fábrica, desencadeando a produção. A liberação envolve um conjunto de funções e não deve ser realizadas por órgãos separados. Entre as principais funções estão:

- Verificar a disponibilidade de máquinas, equipamentos, materiais e instruções técnicas, para que as ordens de produção possam iniciar e os operários iniciem as suas atividades. É importante verificar todos estes itens, afim de que a partir do momento em que a liberação é iniciada o setor produtivo não tenha paradas desnecessárias.

- Decidir sobre a maneira de como vão ser processados as ordens de fabricação. É comum ter-se na prática uma quantidade de diferentes maneiras de se executar as ordens de produção.

Sendo que para cada seqüência implicará em diferenças em:

- datas de término, podendo acarretar um atraso na produção final;
- tempo ocioso, algumas máquinas poderão ter que ficar sem trabalho, até que outros materiais sejam processados em outras máquinas;
- custo de preparação, a ordem de fabricação escolhida de uma máquina pode ser aproveitada parcialmente no preparo feito pela ordem precedente;
- investimento em materiais em processamento, caso seja dada prioridade às ordens de maior investimento, o tempo de produção destas será menor e, automaticamente o investimento em materiais em produção será bem menor.

A tarefa de estabelecer os processo de fabricação em um fábrica é bem complexo e difícil. Uma destas causa é que cada empresa possui características bem distintas. No entanto, pode-se reduzir o tempo ocioso das máquinas através de uma lista de prioridades de fabricação. É importante definir nas empresas quais são as prioridades de ordem de fabricação, para que os processos sejam executados da maneira mais eficaz. ZACCARELLI (1979) apresenta uma lista de prioridades que ajudarão a decidir qual ordem de fabricação deverá ser executada primeiro:

- priorizar as ordens de chegada no posto de liberação;
- tem prioridade a ordem que possui data de término mais próxima;
- é dada prioridade para operações que requerem um grande número de operações a ser terminada;

- oposta a regra anterior onde é dada a prioridade a operações com um menor número de ordens a ser terminada;
- priorizar à ordem que necessita uma preparação da máquina mais similar à preparação feita a ordem precedente;
- ordem que possuir o maior custo recebe maior prioridade;
- dar prioridade às ordens que irão futuramente aumentar a menor fila de espera;
- deixar que o operário opte pela prioridade de algumas ordens.

Pode-se utilizar várias combinações das regras mencionadas anteriormente, mas é importante tomar cuidado no caso de algumas regras acarretarem atraso ou demoras. Deve-se então abandonar a regra e investigar outra mais eficaz.

A distribuição dos trabalhos deve partir do liberador que irá estabelecer o que fazer para movimentadores de materiais, preparadores de máquinas, inspetores de qualidade, operários e almoxarifes.

Em empresas de pequeno porte o liberador poderá ficar restrito somente a instruir o funcionário qual será a próxima operação a ser feita.

O objetivo desta etapa é fazer com que as ordens pelo sistema tenham um andamento rápido e proporcione uma boa utilização das instalações na fábrica.

A coleta de informações para o controle da produção deve ser feita pelo liberador, que irá anotar a hora de início e término de cada operação. Toda parada na produção por qualquer motivo, deverá ser anotada, afim de que posteriormente se possa calcular a eficiência da mão-de-obra. Estes dados serão usados para que se possa controlar os custos.

Os liberadores são os responsáveis pela liberação da produção. Uma de suas principais responsabilidades, é fazer com que o processo produtivo não pare. Em casos e falta de material, quebra de equipamentos, ausência de operários, demoras no processamento, etc. o liberador terá que atuar rapidamente, corrigindo o problema e falha no setor produtivo.

## **5- Controle**

O controle de acordo com ZACCARELLI (1986) serve para guiar e regular as atividades operacionais da empresa, através de decisões e ações, com a finalidade de se atingir os objetivos estabelecidos. Entre os principais métodos de controle estão:

- O controle visual geralmente não é reconhecido, porém muito utilizado. Em empresas pequenas onde o volume de material é reduzido é possível se fazer o controle visual.
- O controle global é utilizado para se controlar todos os itens. A vantagem em se utilizar este método é a garantia de informar a administração de se estar controlando todos os itens.
- O controle por exceção somente controla as quantidades realizadas que diferiram das respectivas quantidades previstas, ou seja, a administração irá se preocupar somente com alguns itens de interesse.
- O autocontrole compara as quantidades reais com as quantidades previstas, onde estes dados são enviados aos responsáveis, afim de que se tornem conscientes para uma eventual ação corretiva.

Controle como elemento integrante da programação e controle da produção, possui a função de:

- Fazer comparações entre o programado e o realizado. Por exemplo, comparar as vendas mensais de uma loja do ano anterior com as previsões do ano corrente. Pode-se comparar também a produção de fabricação onde são comparadas as horas previstas de trabalho realizado com as horas de trabalho realizado. Outro método de comparação a ser feito é em relação as datas de previsão de término de uma tarefa com a data de término das tarefas. Existe uma quantidade enorme de controles comparativos que podem ser utilizados na empresa pela administração, tudo vai depender da necessidade e do tipo da organização.

Os relatórios segundo ZACCARELLI (1986) são também uma forma eficaz de se controlar a programação. Os relatórios devem ser condensados, para que o administrador possa rapidamente analisar os fatos e tomar uma decisão. Todos os dados importantes devem ser informados para o executivo da empresa.

Segundo SLACK et al (1997) é muito importante para o desenvolvimento de qualquer empresa, sendo esta responsável pelo oferecimento de bons produtos com qualidade aos clientes internos e externos. Outro fator relevante no controle da qualidade é com relação a lucratividade. A qualidade proporciona custos menores de produção e maiores receitas.

SLACK et al (1997, p.552) definem a qualidade como “consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”. A qualidade esta relacionada com a conformidade, ou seja, uma das tarefas da produção é garantir que os produtos estejam de acordo com especificações

da manufatura. A consistência implica na conformidade do projeto de materiais, instalações e processos, para que os produtos atendam as especificações. As expectativas dos consumidores procuram combinar as abordagens baseadas no usuário e no valor. No entanto, fica difícil relacionar a qualidade com as expectativas do consumidor, tendo em vista que as expectativas dos consumidores individuais são diferentes.

O controle da qualidade visa estabelecer padrões adequados à produção e tentar atingir as expectativas dos consumidores, através de produtos produzidos de acordo com as especificações. Porém é verificado em alguns casos, onde os produtos não vão estar de acordo com as especificações e expectativas dos consumidores. Alguns bens podem apresentar algum problema ou falha, e com relação a serviços o cliente pode reclamar que os serviços prestados por uma empresa qualquer não esteja de acordo com a sua expectativa. Um dos objetivos do controle da qualidade, é fazer com que as operações sejam feitas corretamente na primeira vez. SLACK et al (1997) propõe algumas maneiras que poderão ajudar os gerentes controlar melhor a qualidade de seus produtos:

- Definir as características de qualidade do produto. No planejamento e controle da qualidade do projeto são estabelecidas algumas características da qualidade de um produto que podem estar relacionadas com: funcionalidade, aparência, confiabilidade, durabilidade, recuperação e conforto. Na tabela 4 abaixo é possível verificar algumas características de qualidade de um bem e um serviço.

**TABELA 4. CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE PARA UMA LANCHA E UMA VIAGEM DE NAVIO.**

Características de qualidade	Lancha	Viagens náuticas
Funcionalidade	Velocidade, capacidade, consumo de combustível	Segurança e duração da viagem, refeições e bebidas a bordo
Aparência	Estética, forma, acabamento, tamanho	Decoração e limpeza nas áreas internas do navio
Confiabilidade	Tempo médio entre falhas	Manutenção
Durabilidade	Vida útil (com reparo) Facilidade de reparo	Atualização com as tendências da indústria
Recuperação	Conhecimento e cortesia do pessoal	Solução de falhas nos serviços
Contato	de vendas	Conhecimento, cortesia e sensibilidade do pessoal

FONTE: SLACK et al. (1997, p.552).

- Definir como medir cada característica. Deve-se definir como vai ser medida e controlada cada produto. Por exemplo, a aparência de um carro poderia ser quantificada, ou seja, possível verificar se a pintura esta em boas condições sem arranhões ou amassados. No caso de serviços, fica mais difícil de medir a cortesia no atendimento a clientes. O que se pode fazer é tentar medir as percepções de cortesias dos consumidores.
- Estabelecer padrões de qualidade. A grande maioria dos produtos manufaturados e serviços não é perfeita. Por exemplo, nenhum automóvel vai ter durabilidade eterna. E nenhuma companhia aérea vai poder garantir assentos ou evitar acidentes aéreos. O que é normalmente estabelecido são padrões que façam com que os proprietários de automóveis tenham maior tempo de satisfação de acordo com especificações da empresa e os passageiros sejam atendidos em um período aceitável de espera. O padrão de confiabilidade de um carro pode ser dez anos, o nível de ruído interno de um avião pode ser 40 decibéis e a aceleração de um carro de 0 a 80 km/h em 8 segundos.

- Definir os pontos críticos na produção para que os produtos e processos estejam de acordo com as especificações. Os principais locais para se realizar o controle seriam no início do processo, durante o processo e depois do processo.

O controle no início do processo proporciona verificar se os recursos de entrada estão de acordo com as especificações. Por exemplo, uma montadora de automóveis poderia testar alguns componentes elétricos antes da fase de montagem. Um restaurante pode verificar se possui estoque suficiente para atender a demanda diária. As comissárias de bordo verificam antes da chegada dos passageiros se o avião está em condições adequadas de limpeza e possuem estoque suficiente de alimentos e bebidas para o voo.

Durante o processo, o controle pode acontecer a qualquer momento. É recomendado sempre definir os pontos críticos. Com isso cada empresa poderá controlar melhor os seus produtos. Os controles podem também ocorrer no final do processo, isto fará com que o consumidor receba o produto de acordo com as especificações.

- Após definido os pontos críticos onde serão checados os produtos, é necessário definir qual produto, amostra ou produtos que serão checados. Isto vai depender de cada empresa. Por exemplo, em um restaurante de porte pequeno e médio fica mais fácil de se verificar se o cliente está satisfeito com a qualidade do produto. No caso, de se querer verificar o grau de satisfação de proprietários de automóveis, é obrigatório calcular a amostra do estudo. Existe um certo grau de erro com relação as informações solicitadas, deve-se calcular esta margem de erro, para que o produto em estudo apresente uma margem de erro mínimo.

O controle de quantidade segundo RIGGS (1976) tem como meta entregar a produção na data prevista. Os planos são transformados em instruções que vão detalhar quais máquinas e homens vão produzir, quais serão os processos e quando estas tarefas devem ser desempenhadas. Com isso, as operações realizadas serão comparadas com as operações produzidas, fornecendo então, informações necessárias para ações corretivas.

Os principais tipos de projeto de controle da produção são a produção contínua, a produção intermitente e os projetos especiais.

O controle de fluxo é aplicado à produção contínua, onde os produtos, os equipamentos e os processos de trabalho são padronizados. Uma alta produção vai exigir estoques de matérias primas bem elevados e um estoque baixo durante o processo. O controle é bem simplificado pois os processos de trabalho são essencialmente constantes exigindo níveis baixa de capacitação.

O controle de pedidos é aplicado à produção intermitente, ou seja, os programas de trabalho necessitam ser controlados rigidamente porque as ordens de produção são seqüenciadas por meio de diferentes padrões de produção.

O controle de projetos especiais possui uma característica que é pelo contato pessoal. Administradores, gerentes e chefes transmitem as ordens diretamente aos seus subordinados, seguem o processo e iniciam ações corretivas. Estes processo possuem um custo de produção mais elevado, devido aos problemas difíceis de coordenação e pelo tempo limitado.

Os instrumentos e técnicas de controle são bastantes variados. Todo tipo de gráfico ou formulário são construídos de acordo com a necessidade e exigência de cada empresa.

O gráfico de Gantt demonstra de uma forma simples as atividades de produção através de barras numa escala de tempo horizontal. Este tipo de gráfico auxilia de uma forma bem eficaz a comunicação da produção. Pode-se utilizar o gráfico de Gantt para programação: permanente, periódica e de serviços específicos. Outra utilização deste gráfico é para registrar os desvios do tempo programado e as causas destas irregularidades.

Os gráficos de tempo de CPS são mais utilizados para análise de projetos do que os gráficos de Gantt. O gráfico de tempo utiliza uma rede de setas transposta para uma escala de tempo. A versatilidade dos gráficos é aumentada pelo aumento de uma tabela de recursos que se adapta à escala de tempo. Esta tabela vai indicar os recursos e as entradas relativas às atualizações que vão ajudar a decidir o que fazer quando um projeto se atrasa, não fazer nada, aplicar outros tipos de recursos ou mudar os processos.

A linha de equilíbrio tem como objetivo a administração por exceção, para controlar a produção, através da comparação do progresso dos componentes individuais com o tempo programado para finalizar as montagens.

Para MARTINS (1990, p.259) controle de custos “significa conhecer a realidade da empresa, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens e tomar atitudes para a sua correção”.

De acordo com MATZ (1978, p.579) para administrar uma empresa e ajudá-la a atingir os seus objetivos, o executivo de uma empresa necessita controlar os custos através de registros e relatórios sistemáticos de custo comparativo, bem como dados analíticos de custo e lucro. É bom lembrar que os objetivos da Administração são:

- Estabelecer a meta de lucro da empresa;
- Definir os objetivos departamentais que orientam as atividades para atingir a meta final;

- Medir e controlar o progresso com ajuda de orçamentos e padrões e;
- Analisar e decidir sobre ajustes e melhorias, para manter toda a empresa prosseguindo em perfeito equilíbrio e harmonia, no sentido da organização consolidada e dos objetivos de lucro.

A Administração de uma empresa necessita de vários sistemas e métodos e os utiliza para processar informação, para que se possa controlar os esforços de todo pessoal. Geralmente, a administração se divide em dois níveis: Administração da cúpula e Administração de operações, sendo que a Administração executiva iria se preocupar mais com as decisões de nível de política. Com relação a matéria de relatórios, ela esta interessada em demonstrativos mensais, semestrais e anuais das condições financeiras e dos resultados de operação.

Já a Administração de operações - que esta composta por supervisores, chefes e gerentes - necessitam de informação operacional de custo diária, semanal e/ou mensal. Para que se possa ajudar de maneira mais eficiente o departamento operacional da empresa a atingir os objetivos desejados, as informações provenientes da contabilidade e do departamento de custo e de orçamento deve ser entregue a Administração Operacional.

Um sistema de controle administrativo:

- Fixa os objetivos totais;
- Instrui, planeja e apresenta orçamentos para a Administração de operações e
- Determina o tipo de informação de que necessita para confrontar a prevista com a real.

A realimentação é uma fase do sistema de controle que vai, primeiramente, estabelecer a área pertinente, em segundo, o método de coletar dados e terceiro, o método de apresentação. A realimentação melhora a utilização da informação, o que significa que ela deve ser clara ao gerente, pertinente às suas necessidades e deve chegar a tempo de capacitá-lo a conseguir que a operação volte a seu objetivo, afim de se tomar uma nova decisão atual. A realimentação está preocupada com toda a organização e com o método de comunicar em cada nível. Enquanto que a cúpula administrativa esta preocupa com os termos monetários, a administração de operações está interessada em comunicar, através de relatórios.

Através do controle é possível reduzir custos e despesas, estes elementos, são atributos do pessoal de operação que envolvem os supervisores, chefes e gerentes. Em grande maioria são os supervisores e chefes os responsáveis pelo funcionamento operacional de todas as atividades na empresa. Eles são responsáveis da supervisão dos materiais, máquinas,

equipamentos e mão-de-obra de seu setor. Cada departamento independente possui um responsável, que está sob responsabilidade de um supervisor, chefe ou gerente. Todos os orçamentos instruem o supervisor a servir a empresa da melhor maneira para que se alcancem os objetivos estabelecidos. Considerando que o senso de responsabilidade, a lealdade à empresa e o desejo de se fazer o melhor serviço são fatores fundamentais para o alto desempenho. Algumas empresas têm adotado um sistema de recompensa financeira, que oferecerá incentivo extra aos supervisores e responsáveis do setor, visto que a promoção muitas vezes não é possível ou suficiente.

Um plano de incentivo à supervisão bem elaborado, pode ser considerado como um eficiente instrumento administrativo para: (a) encorajar melhor o desempenho, (b) reduzir custo, conscientizar sobre custo e melhorar cooperação entre departamentos, (c) recompensar o supervisor proporcionalmente aos resultados alcançados e (d) proporcionar ao executivo da empresa os meios de medir e avaliar o desempenho da administração operacional.

Um plano de incentivo deve:

- ser claro e simples de entendimento;
- verificáveis;
- colocar todos os fatores e elementos de custo no qual um supervisor possua controle;
- verificar fatores cuja ocorrência não estão sob responsabilidade do supervisor;
- evitar que uma equipe seja pressionada a trabalhar afim de se atingir o máximo desempenho;
- procurar outros modelos de sucesso em diferentes empresas;
- definir tempo de pagamento do incentivo, tipos de relatórios e revisão dos padrões fundamentais.

Para que este plano tenha sucesso é necessário que a empresa tenha relatórios dos desempenhos passados, afim de se estabelecer uma comparação com o atual, estabelecendo-se um padrão. A partir daí, será possível calcular e comparar o desempenho de cada setor.

A participação da Administração de Operações no estabelecimento de padrões desempenho relaciona-se com duas partes de responsabilidade da Contabilidade de Custos: a obrigação de assegurar os resultados e a de relatar os resultados aos superiores sobre os resultados obtidos. O principal objetivo da Contabilidade por Responsabilidade é controlar os custos em diferentes níveis administrativos. A Contabilidade por Responsabilidade é um programa que abrange toda a Administração Operacional, onde as divisões de Custo,

Orçamento ou Contabilidade proporcionem a assistência técnica, em forma de relatórios de controle diário, semanal ou mensal.

A partir do momento em que cada chefe de departamento verifica que está contribuindo para alcançar as metas e objetivos da empresa, vai poder operar através de um arranjo organizacional bem definido. No momento em que estes níveis administrativos estão bem definidos, surge a questão quanto ao tipo de informação que lhes deveria ser comunicada. Enquanto que a alta Administração necessita de dados financeiros como: balanço demonstrativo da disponibilidade, receitas totais, custos, despesas e lucros, a Administração de Operações necessita de informações como: horas trabalhadas, unidades produzidas, horas extras trabalhadas, desvios de orçamento, variações dos padrões etc.

O relato aos diversos níveis da Administração é composto segundo MARTINS (1990, p.459) em dois tipos de relatórios.

O Relatório de Responsabilidade - Execução com a finalidade de:

- Informar ao gerente e a seus superiores como ele desempenhou as suas tarefas no qual ele é diretamente responsável.
- Motivar o gerente a melhorar o desempenho.

E o Relatório de Informação com o objetivo de manter a Administração com dados pertinentes às suas áreas de interesse. Estes relatórios demonstram como foi o crescimento da empresa nos últimos meses, anos.

A seguir serão descritos algumas características dos Relatórios de Custo, ou orçamento:

- Os Relatórios devem ser endereçados ao indivíduo responsável, pelos itens que ele tem condições de controlar o custo.
- Os Relatórios precisam ser emitidos o mais rápido possível. Relatórios emitidos muito tempo depois do fato ocorrido, vão perder o seu valor de controle de custo. Para que isto aconteça, é necessário que todas as informações e dados estejam organizadas e disponíveis no momento em que forem solicitadas.
- Os Relatórios devem ser emitidos com regularidade. Os dirigentes da empresa definem as datas diárias, semanais, mensais e anuais para que os relatórios sejam entregues, afim de que os planos possam ser elaborados e medidas corretivas sejam tomadas a tempo.
- Os relatórios devem apresentar valores comparativos. Apresentar os dados de forma que seja possível visualizar de forma clara a comparação dos números reais com os orçados.

Pode-se comparar também padrões estabelecidos com os alcançados, ou até mesmo os resultados obtidos da semana atual com os da semana passada. Todas as diferenças significantes devem ser analisadas minuciosamente para que sejam feitas as devidas correções.

- Os relatos devem ser analíticos. Caso um relato apresente mau ou bom funcionamento, é importante saber as causas e demonstrar os motivos da causa. A análise vai poder identificar se o motivo da causa do mau ou bom funcionamento foi mecânico, elétrico ou humano.
- Os relatórios para a Administração deveriam ser formuladas em ordens físicas e valor monetário. Para as quantidades de ordens física, poderiam ser usadas as quantidades de homens empregados, horas trabalhadas, quantidades de material refugado e a quantidades de suprimentos. Os preços, galões, dúzias, e horas máquinas são termos de ordem física e podem ser reunidos com os dados de custo.

Algumas técnicas podem ser usadas para relatar as informações da maneira mais simples e clara por uma administração não - contábil. Entre elas estão: mapas e gráficos e, apresentação tabular.

Os mapas ou gráficos são usados para facilitar a comparação dos dados em estudo. O relatório gráfico bem elaborado, atrai maior atenção do que outros tipos de relatório. Porém, é importante saber que um gráfico contém um número limitado de informações, deve-se portanto colocar no gráfico somente dados relevantes. Os gráficos geralmente apresentam dados aproximados e em alguns casos a preparação dos gráficos pode levar muito tempo para serem construídos.

A apresentação tabular é uma forma de apresentar os dados formais como por exemplo, os balanços e demonstrações de lucro e perdas. Estes demonstrativos financeiros reúnem informação básica que fornece ao executivo da empresa um registro oficial dos lucros, das tendências financeiras e dos resultados.

Os relatórios administrativos, segundo MATZ (1978) podem ser diários, semanais, mensais e anuais e podem ser emitidos, para chefes ou para a alta administração.

Os relatórios diários são considerados como a coluna vertebral de um programa de controle de custos em uma empresa, especialmente quando esses relatórios são formulados em unidades físicas. O uso de unidades físicas elimina o tempo necessário para converter as unidades em valor monetário. O tempo economizado é motivo suficiente para emitir relatórios diários em unidades físicas. Os valores monetários podem ser acentuados nos relatórios

semanais e mensais. Dentre os principais relatórios diários estão: Consumo de Materiais, Rendimento, Eficiência, Produção, Despesas, Faturamento. A seguir na quadro 1 é mostrado o exemplo de um relatório de Consumo diário de Materiais.

**QUADRO 1: RELATÓRIO DIÁRIO DE CONSUMO DE MATERIAIS.**

RELATÓRIO DIÁRIO DE CONSUMO DE MATERIAIS												
Mês de maio de 19..			Classe de Material:				Quantidades: Unidades					
Data	Dia			Do mês até esta Data				Do Ano até esta Data				
	Consumo Real	Consumo Padrão	Varição	Var.	Consumo Real	Consumo Padrão	Varição	Var. %	Consumo Real	Consumo Padrão	Varição	Var. %
1												
2												
3												
4												
5												

FONTE: MATZ (1978, P. 580).

O Relatório diário de Consumo de Materiais. Geralmente este tipo de relatório é emitido pelo gerente da produção. Ele apresenta um dado importante para o pessoal da fábrica e da contabilidade, que é a variação de consumo. Algumas empresas utilizam este relatório para controle mensal, no entanto em uma área produtiva são registradas perdas diárias que poderão transforma-se no final do mês em uma perda significativa. Cada célula ou área produtiva poderia usar um relatório registrando os consumos diários.

Os relatórios semanais em muitos casos são mais usados nas empresas do que os diários. Isto ocorre, porque o sistema de relatórios não esta preparado para ser programado diariamente ou porque é considerado de alto custo por alguns diretores. No entanto os relatórios semanais emitidos para os gerentes e chefes são considerados de absoluta necessidade. Os dois principais relatórios semanais são: Demonstrativo Departamental da Despesa Indireta de Produção e o Demonstrativo semanal de Lucros e Perdas.

Por exemplo, no quadro 2, o Demonstrativo semanal de Lucros e Perdas, é um dos mais eficientes relatórios. Este relatório apresenta a comparação dos lucros e perdas da empresa, que é enviado para o executivo da empresa, onde são resumidos vários dados acumulados durante a semana.

**QUADRO 2: DEMONSTRAÇÕES COMPARATIVA DE LUCROS E PERDAS.**

**DEMONSTRAÇÕES COMPARATIVA DE LUCROS E PERDAS**

30 de setembro de 19..

De: Controlador

Para: Conselho de Administração

( Em valor monetário R\$ )

Item	Acumulado de até a Data	Comparado com o Programa	
		Além	Atrasado
VENDAS BRUTAS			
DEDUÇÕES			
TOTAL DE VENDAS LÍQUIDAS			
CUSTO DE PRODUÇÃO			
Custo - padrão das vendas			
Outros Custos de Produção			
CUSTO TOTAL DE PRODUÇÃO			
LUCRO BRUTO			
DESPESAS MARGINAIS			
Descontos sobre compras			
Outras Despesas Marginais			
TOTAL DAS DESPESAS MARGINAIS			
LUCRO OPERACIONAL			
ITENS DIVERSOS			
LUCRO LÍQUIDO ANTES DA PROVISÃO PARA IMPOSTO DE RENDA			
Provisão para imposto de renda			
LUCRO LÍQUIDO ESTIMADO			

FONTE: MATZ (1978, P. 583).

Os relatórios mensais na maioria das vezes são os relatórios diários ou semanais agrupados em um único relatório, combinados, analisados e interpretados para a média e alta administração. Os relatórios mensais são significativos pois apresentam um detalhamento, que compara os planos ou orçamentos com os resultados reais, permitindo que se faça uma análise global dos fatos. Os principais tipos de relatórios mensais são: Relatório sobre a Eficiência de Compras, Relatório Mensal de Despesa e Demonstrativo Mensal de Lucros e Perdas.

No Demonstrativo Mensal de Lucros e Perdas o presidente e o executivo de uma empresa podem receber os dados monetários, na forma de Demonstração de Lucros e Perdas com custo padrão e variações. Este demonstrativo apresenta para o executivo de uma empresa o impacto dos prejuízos, do desperdício e do desempenho deficiente. No quadro 3 é demonstrado um exemplo de um Demonstrativo Mensal de Lucros e Perdas.



O Relatório Anual mais conhecido em uma empresa é o Balanço Patrimonial. Neste relatório são apuradas várias informações e dados sobre os principais acontecimentos durante o decorrer de um ano. Este relatório tem como objetivo, mostrar no final do ano, se uma empresa teve prejuízo ou lucro. O departamento contábil é quem elabora e emite para o presidente da empresa o resultado final do Balanço Patrimonial Anual.

#### 4.3 - Sistema de informação

Para facilitar o entendimento de Sistema de Informação, OLIVEIRA (1993), define primeiramente, cada uma das partes individualmente o sistema e a informação.

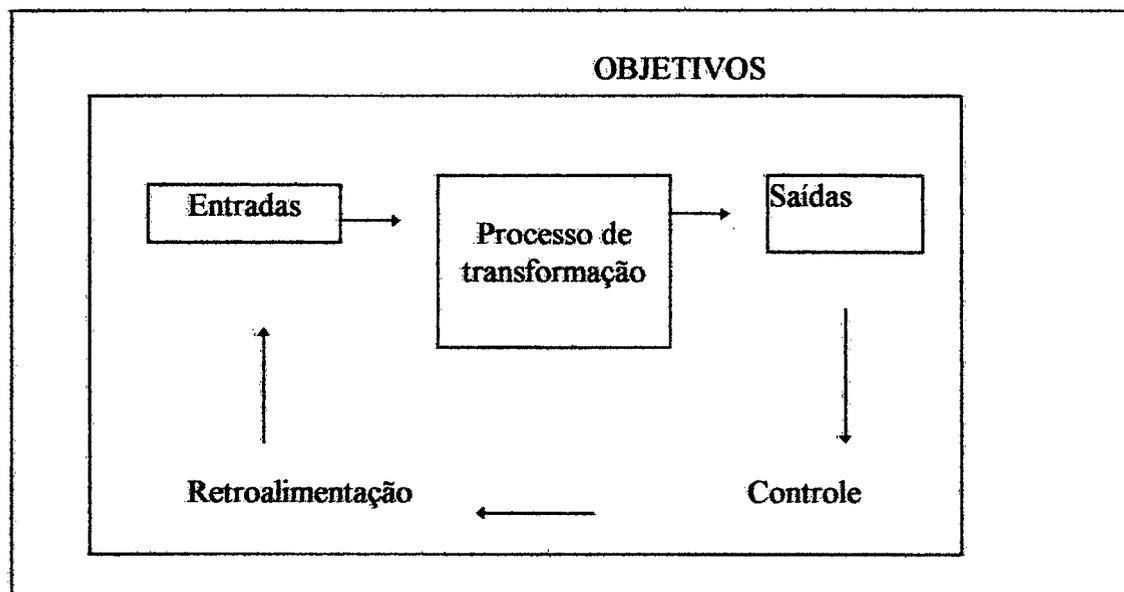
“Sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função” (OLIVEIRA, 1993, p.23).

O sistema procura desenvolver:

- uma técnica para lidar em todos os setores da empresa;
- utiliza um tratamento interativo do todo, nunca analisando uma parte em separado;
- estudo entre os elementos dos componentes do sistema.

Entre os principais componentes de um sistema estão:

- *os objetivos*, que podem ser tanto dos usuários do sistema, quanto aos do próprio sistema. O objetivo é a meta principal do sistema;
- *as entradas*, são os materiais, energia e informação, elementos fundamentais para o funcionamento do sistema, no qual irá gerar saídas;
- *o processo de transformação*, é onde o insumo (entrada) é transformando em um serviço ou produto (saída);
- *as saídas*, são os resultados do processo de transformação que deverão estar de acordo com os objetivos do sistema;
- *os controles e avaliação*, são usados para verificar, se as saídas estão de acordo com os objetivos do sistema;
- *a retroalimentação*, ou *realimentação*, ou *feedback do sistema*, é uma forma de controle, que serve para reintroduzir uma saída sob forma de informação.

**FIGURA 3: COMPONENTES DE UM SISTEMA**

FONTE: OLIVEIRA (1993, p.24).

O ambiente de um sistema, segundo, OLIVEIRA (1993), é o conjunto de elementos que não pertencem ao sistema, mas qualquer alteração no sistema pode mudar ou alterar os seus elementos e qualquer alteração nos seus elementos pode mudar ou alterar o sistema.

O ambiente de um sistema empresarial, é composto por vários elementos como, governo, mão-de-obra, concorrência, consumidores, comunidade, tecnologia fornecedores, sistema financeiro, sindicatos etc. porém o foco está na empresa.

Os subsistemas são as partes identificadas por, OLIVEIRA (1993), de uma forma estruturada, que integram o sistema.

Uma empresa pode ser visualizada composta por vários subsistemas:

- de coordenação das atividades, para que as metas sejam alcançadas;
- de decisão, para que as ações alcancem os resultados esperados;
- de operação, que vão fazer a empresa funcionar diariamente.

A estrutura de um subsistema de um sistema de Recursos Humanos, ficaria da seguinte maneira:

## **1 Recursos Humanos**

### **Administração de pessoal**

#### **1.1.2 Recrutamento e seleção**

#### **1.1.3 Pessoal**

##### **Cadastro**

##### **Pagamentos**

##### **Folha de pagamentos**

##### **Atualizações cadastrais**

##### **Faixa salarial**

##### **Controle de férias**

##### **Aposentadoria**

#### **1.1.4 Administração salarial**

##### **Cargos e salários**

##### **Controles e pesquisas**

##### **Higiene e Segurança**

##### **Limpeza**

##### **Segurança**

#### **1.1.5 Relações trabalhistas**

##### **Treinamento**

##### **Processos trabalhistas**

##### **Relações sindicais**

O exemplo apresentado acima, demonstra como um sistema pode ser decomposto em vários subsistemas.

BIO (1985) classifica os sistemas em dois grupos: os sistemas de apoio às operações e os sistemas de apoio à gestão.

Os “sistemas de apoio as operações” são sistemas processadores de transações rotineiras. Esta categoria se subdivide em duas outras classes. Os “processadores de transações”, como: folha de pagamento, compra, contas a receber e, os “para a tomada de decisões voltadas para a operação” que envolvem planejamento e controle da produção, custos, contabilidade.

Os “sistemas de apoio à gestão” não são sistemas processadores para transações rotineiras. São sistemas usados para previsões de venda, análise financeira, orçamentos.

A informação é o dado trabalhado que auxilia o profissional a tomar a decisão.

Por exemplo, em uma empresa hoteleira, o departamento de reservas utiliza os dados de reserva, para informar os outros departamentos no hotel, que se preparem para as ocupações dos dias seguintes.

A informação é uma fonte vital dentro de uma empresa e integra, de uma forma bem estruturada todos os diversos subsistemas e, as várias áreas organizacionais da empresa.

Um dos objetivos básicos da informação é o de permitir que a empresa, alcance as suas metas, onde estão envolvidos pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro além da informação.

A informação pode ser qualquer espécie de conhecimento ou mensagem que pode ser usada para tornar possível uma decisão.

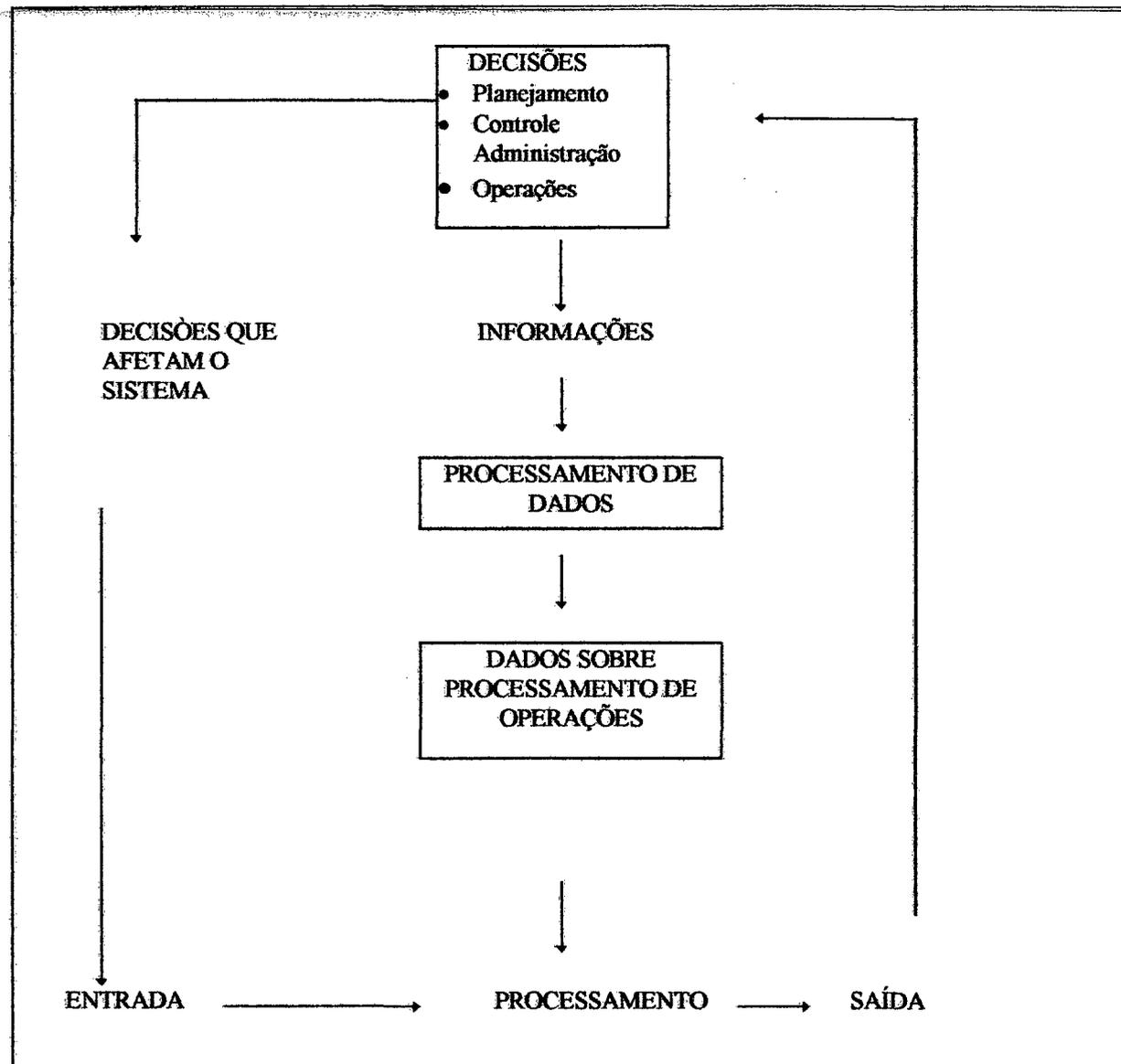
O sistema de informação são conjuntos de procedimentos que visam captar o que acontece na organização, apresentando de forma sucinta, a cada nível, o que lhe cabe e tendo por objetivo dar subsídios ao processo decisório.

Outros aspectos, segundo BIO (1985) devem ser levados em consideração, quando se fala em sistema de informação, como:

- sistema deve incorporar as informações necessária para planejamento e controle.
- sistema total é uma extensão do processamento integrado de dados que resulta na integração de todos os subsistemas principais num único sistema.
- trabalho administrativo deve ser organizado de forma que permita que a empresa seja vista como uma entidade integrada.
- sistema deve prover informações suficientes e precisas na frequência necessária.

Na figura 4, é possível verificar como funciona um sistema de informação.

**FIGURA 4: SISTEMA DE INFORMAÇÃO**

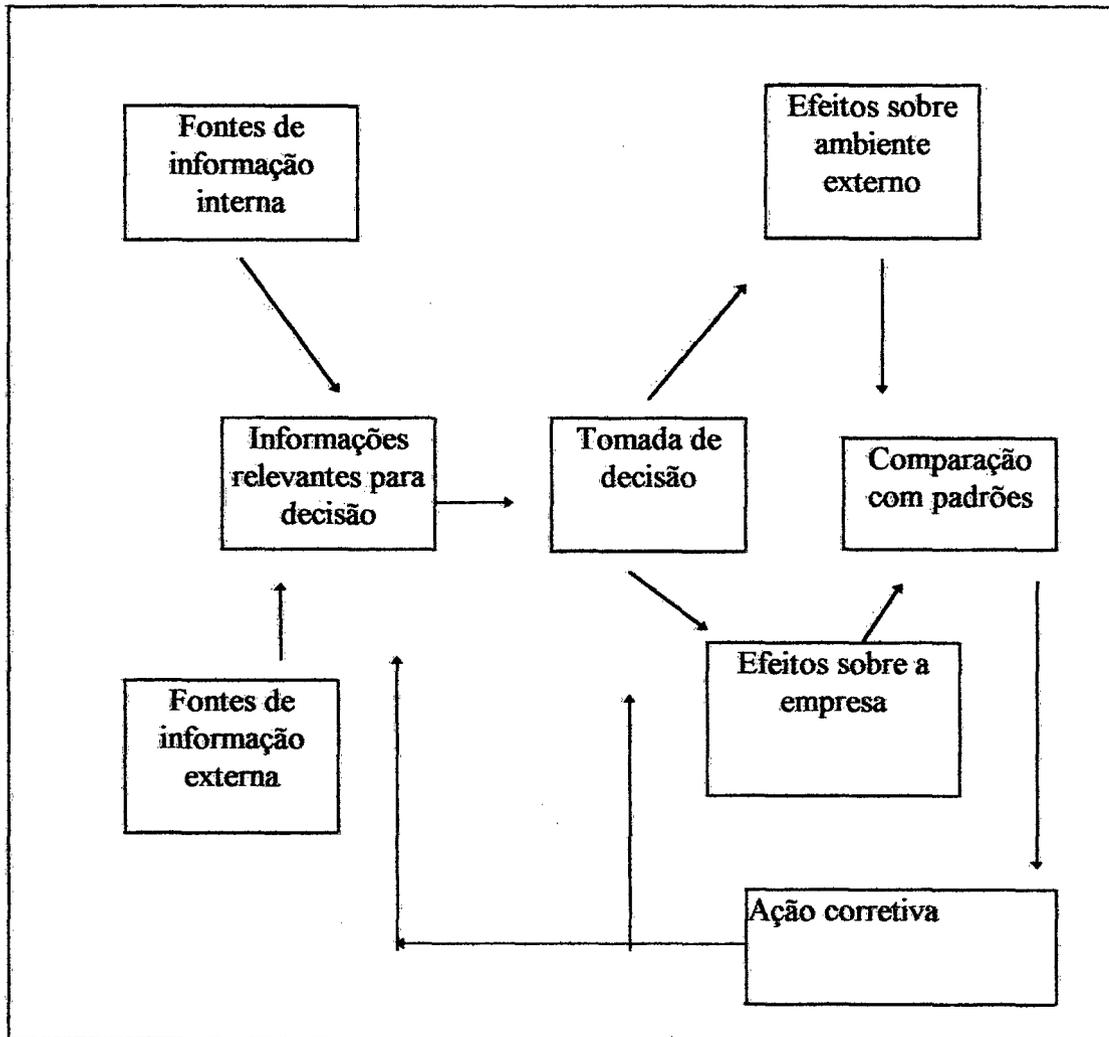


FONTE: BIO (1985, p.28).

O SIG (Sistema de informação gerencial), conforme, OLIVEIRA (1993), é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

O SIG é um sistema projetado de informações, para ajudar o executivo a tomar as decisões que estão de acordo com os objetivos previamente estabelecidos. A figura 5, mostra de uma forma esquemática a interação da informação com o processo decisório.

**FIGURA 5: INTERAÇÃO DA INFORMAÇÃO COM O PROCESSO DECISÓRIO**



FONTE: OLIVEIRA (1993, p.52).

Um dos pontos importantes na implantação de um SIG, é a facilidade que o executivo possui no processo decisório. Outros benefícios que irão beneficiar a empresa são:

- diminuição de custos das operações;
- informações precisas, rápidas e com pouco esforço;
- produtividade mais eficiente;
- tomada de decisões mais racional;
- diminuição da centralização das decisões;
- maior otimização dos serviços para os clientes;
- melhoria motivacional dos empregados;
- diminuição dos níveis hierárquicos.

O SIG vai ajudar a eficácia do executivo a dar mais sustentação na qualidade, produtividade e participação dentro das empresas. Além de, contribuir na execução das funções de planejamento, organização, direção e controle na administração empresarial.

#### **4.4 - Planejamento e controle da produção em hotelaria**

O PCP esta direcionado para a melhor forma de se administrar uma empresa, através do planejamento, controle, direção, comando e coordenação das atividades produtivas de uma organização.

A indústria hoteleira que é baseada na prestação de serviços, difere das indústrias de produção de bens. No entanto, o PCP pode ser aplicado também para a indústria de serviços.

O Planejamento da produção hoteleira é composta pelo projeto do produto, projeto do processo e definição de capacidade. O projeto do produto hoteleiro define a segmentação do mercado, a qualidade do produto hoteleiro, a eficácia, o *design*, a marca, o logotipo, a imagem, a prestação de serviços, o atendimento, a sazonalidade etc. O projeto do processo hoteleiro esta relacionado com o tempo de realização das tarefas, do modo como são efetuadas os serviços, para que o hotel ofereça aos seus hóspedes serviços com qualidade. A definição da capacidade hoteleira vai estabelecer a demanda e capacidade que um hotel possui.

A programação e controle da produção em hotelaria estabelece as atividades operacionais que um hotel deverá executar para o seu melhor desempenho, e são divididas cinco etapas: definição de produtos finais, definição de produtos complementares e finais, prazos e capacidade, liberação e controles.

O PCP, planejamento e controle da produção em hotelaria, é descrito no projeto do produto, projeto do processo e definição de quantidade.

##### **4.4.1 - Projeto do produto hoteleiro**

Um produto, pode ser um bem ou serviço. Num hotel, os produtos comercializados de maior importância são os serviços. Os serviços prestados em um hotel, são variados, que podem ser agrupados em hospedagem, alimentação e lazer. É necessário destacar, que as ações do elemento humano são o instrumento principal que permite que os hóspedes possam usufruir dos bens hoteleiros (instalações).

A segmentação de mercado é uma das primeiras fases a ser definida no projeto produto da empresa hoteleira. Segmentar o mercado significa escolher os futuros clientes para a organização poder oferecer produtos que venham a satisfazer o cliente com sucesso e gerar lucro para o empresário.

O mercado hoteleiro é bastante heterogêneo, o que traz dificuldades para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. Cada cliente, deve ser considerado como um mercado a parte, considerando que não existem duas pessoas exatamente iguais.

Os objetivos da segmentação para a hotelaria são as seguintes: facilitar a identificação do mercado mais lucrativo, projetar produtos que atendam as necessidades dos clientes, estabelecer a melhor forma de fazer promoções, escolher o melhor canal de mídia para divulgar o estabelecimento hoteleiro e otimizar os recursos para alcançar os melhores resultados.

As bases para a segmentação de mercado são agrupadas em geográfica, demográfica, psicográficas, benefício, volume, por fator de marketing e tipo de cliente.

A segmentação geográfica irá definir qual o melhor local (região, estado, município, bairro) para se construir o hotel.

A segmentação demográfica agrupa os futuros clientes de acordo com idade, sexo, estado civil, raça, nacionalidade, religião, ocupação, renda, classe sócio-econômica. As necessidades, hábitos e desejos dos consumidores estão ligados com esta característica.

A segmentação psicográfica esta relacionada com as características psicológicas como as atitudes, preferências, personalidade e comportamento dos indivíduos, que irão afetar a decisão de consumo de uma pessoa.

A segmentação por benefício subdivide os consumidores de acordo com os benefícios de um produto. Por exemplo, na escolha de um hotel executivo, o cliente irá procurar um hotel que ofereça serviços de eventos, sala para reuniões, serviço de copa, computador, fax, retroprojeter, localização central etc.

A segmentação por volume distingue os consumidores em grandes, médios e pequenos usuários e não usuários.

A segmentação por fator de marketing subdivide o mercado em grupos que reagem a diferentes fatores de marketing, como preço, marca, promoções de vendas, *merchandising* e propaganda.

A segmentação por tipo de cliente, oferece um atendimento especial a cada mercado particular (KOTLER, 1993).

A qualidade de um produto hoteleiro esta relacionado com o preço, tamanho do hotel, tipo de instalação e equipamentos, localização, tecnologia, atendimento, categoria e apreciação da clientela. Empresas hoteleiras que se preocupam com qualidade, estão garantindo clientes. A qualidade de um hotel está relacionada diretamente com o preço, por isso a necessidade de se ter preços competitivos e satisfazer o cliente. O cliente de hoje, quer bom preço e qualidade. Na hotelaria, onde grande parte dos seus insumos são os serviços, só se terá qualidade, se os mesmos forem oferecidos por mão-de-obra qualificada.

Na hotelaria a qualidade dos produtos físicos são mais fáceis de ser controlados do que os serviços de um recepcionista por exemplo. Os serviços prestados por profissionais dentro de um hotel possuem um certo limite quanto ao controle de qualidade; o restante dependerá da sua consciência profissional.

Outra característica importante do produto hoteleiro é a rapidez com que é fornecido. Cada tarefa dentro de um hotel possui um tempo de realização, cabendo ao estabelecimento determinar o tempo ótimo de execução para a satisfação dos hóspedes. Este tempo é muito difícil de se determinar, pois tudo vai depender da ocupação diária do hotel. Clientes apressados, exigem uma rapidez além do mínimo necessário para realizar uma tarefa, ocasionando em muitos casos uma qualidade inferior ao desejado.

Na apresentação e comercialização do produto hoteleiro o *design* exerce papel importante. É a forma física do produto. Outra característica do *design*, é a sua relação com a atividade que executa. Um bom *design* de um hotel, contribui para o desempenho do produto hoteleiro, na medida em que influi na comunicação com o mercado consumidor. Usualmente incorpora o produto que é levado pelo cliente; no caso do hotel está incorporado as instalações que utiliza.

O *design* é considerado como uma arma competitiva por muitos hoteleiros, pois seus produtos possuem, em princípio, muita semelhança com os dos concorrentes. O hoteleiro que se preocupar com o design de seu hotel, conseguirá fixar um estilo, contribuir para a melhoria da aparência, durabilidade e aparência, diminuir custos e servir de atrativo de compra.

De acordo com SCHEWE (1982), a marca é definida como “um nome, termo, símbolo ou desenho, ou uma combinação, que visa identificar os bens ou serviços de uma entidade vendedora ou grupo de entidades vendedoras e para diferenciá-los dos concorrentes.

O parque hoteleiro no mundo cresceu tanto, que hoje grandes corporações possuem propriedades espalhadas no mundo inteiro, porém unidas e identificadas por marcas, que transmitem uma certa imagem ao cliente. Como exemplos tem-se cadeias de hotéis, tais como Holiday Inn, Sheraton, Hilton, Regent, Marriot, Novotel, Club Méditerranée, Hyatt etc.

Ao se estabelecer um nome à uma empresa hoteleira, o hoteleiro estará diferenciando o seu produto, oferecendo qualidade compatível nos serviços, criando um grupo de consumidores fiéis a marca, proporcionando satisfação psicológica (*status*) e fixando sua imagem no mercado competitivo.

Qualquer empresário que queira construir um hotel e ter o nome de uma cadeia de hotéis internacionais, terá que se submeter a regras, padrões e normas estabelecidas pelo detentor da marca.

O logotipo é a forma gráfica de como uma marca é apresentada ao mercado consumidor. Pode aparecer sob diversas formas, elementos ilustrativos, grafismo moderno ou letras superpostas. Cada hotel adota o seu logotipo, entre as principais vantagens estão a identificação da marca e do produto ou empresa e, servir de elemento de comunicação no mercado.

A imagem é um reflexo positivo ou negativo no mercado. Tudo vai depender da maneira com que o produto é oferecido ao público consumidor. A formação da imagem de um hotel poderá dar-se através de experiências de pessoas, informações veiculadas pela empresa e informações dos consumidores.

Este é um processo muito delicado, onde qualquer erro, falha ou omissão nos serviços oferecidos pelo hotel ao hóspede, levará a sua perda e conseqüentemente divulgação negativa da empresa.

O produto hoteleiro esta relacionado diretamente com a prestação de serviços, onde estes são todas as atividades executadas para satisfazer os hóspedes. São inúmeras as atividades envolvidas em uma empresa hoteleira, tais como: serviços de quarto, hospedagem, serviços de copa, mini bar, restaurante, lavanderia, lazer, eventos, atendimento das solicitações etc.

Geralmente, os produtos vão ao encontro do consumidor. No entanto, para produtos hoteleiros, o caminho é inverso; os consumidores é que devem ir ao encontro dos produtos. O objeto de movimento é o consumidor e não o produto. É essencial a presença do cliente para fazer a compra. As salas de convenções, os quartos, os recursos turísticos não podem ser

transportados. Todo o processo de produção, distribuição e consumo dos serviços hoteleiros ocorrem no próprio estabelecimento. Por isso o produto hoteleiro é considerado estático.

Os produtos de uma empresa industrial que não forem comercializadas hoje, poderão ser vendidas futuramente. Este fato, não ocorre no produto hoteleiro. Todos os quartos, salas para reuniões e eventos que não forem vendidos no dia nunca mais serão recuperados. Não é possível estocar estes itens, pois o produto hoteleiro não é estocável. Toda vez que estes produtos não são consumidos, automaticamente a empresa deixa de arrecadar receita.

Outra característica marcante do ramo hoteleiro é a sazonalidade. Existem áreas, onde o turismo é explorado somente durante uma parte do ano. O verão atrai turistas para as praias, fazendo com que a demanda aumente, lotando os hotéis. Este espaço temporal-sazonal definido por CASTELLI (1991) é resultado da demanda e não da oferta. A demanda turística esta dirigida a visitar pólos turísticos durante um período do ano. Este é um grande problema enfrentado por todos os empresários do ramo turístico, não ficando limitado somente aos hoteleiros.

A sazonalidade deve ser estudada seriamente na tomada de decisão de um empresário que possui planos de construir uma empresa hoteleira, em uma região turística sazonal. Um hotel requer investimento financeiro relativamente alto e uma mão-de-obra especializada a ser mantida durante um ano inteiro. A ocupação baixa fora do período sazonal poderá acarretar prejuízo. Muitos hoteleiros estão usando estratégias de marketing e muita criatividade para poder ter uma ocupação satisfatória nos períodos de baixa ocupação.

O produto hoteleiro faz parte de uma linha de produtos turísticos diversificados. As empresas turísticas tentam diversificar o máximo possível as viagens de seus clientes. Quando se decide promover um evento em uma cidade, além de um grande centro de convenções e hotéis de categoria, as empresas procuram escolher uma cidade turística com vários atrativos.

KOTLER (1993), descreve o ciclo do produto em estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio. O produto hoteleiro não foge à regra. O ciclo é envolvido por duas variáveis: volume de vendas e tempo. Dependendo da estratégia de marketing, o produto hoteleiro pode se manter mais tempo no mercado, se o mesmo receber estímulos. Congressos, feiras, promoções, mão-de-obra qualificada, manutenção contínua da estrutura física, satisfação do cliente entre outros, são fatores importantes para fazer um produto hoteleiro não declinar.

#### 4.4.2 - Projeto do processo hoteleiro

O projeto do processo em hotelaria está relacionado com o planejamento ordenado das tarefas que precisam ser realizadas para finalizar um serviço e o local onde o trabalho é efetuado.

Todos os serviços prestados em um hotel possuem um tempo de realização. Com isto, é necessário possuir as estimativas de tempo para que se possa calcular quanto tempo leva a execução de um serviço. Procedendo desta maneira, é possível decidir qual a melhor maneira de realizar um serviço e estimar o tempo necessário para a execução de cada tarefa,

O controle do tempo de cada serviço prestado em hotelaria é essencial para o sucesso da empresa. O tempo é uma variável muito cobrada pelo hóspede de um hotel, por isso, deve-se controlá-lo bem a fim de satisfazer as necessidades do cliente. Um pré-planejamento para o controle das atividades ajudaria bastante a organização hoteleira a aproximar-se de um tempo padrão para realizar o serviço.

Para que o plano tenha êxito, é preciso estabelecer:

- a descrição de todas as tarefas desde o início até o fim;
- padrões de tempo de todos os serviços oferecidos no hotel.

A partir do momento em que é definido o processo dos serviços em hotelaria, é mais fácil identificar os seus níveis de produtividade.

A descrição do processo de limpeza de um quarto, funciona da seguinte maneira. Primeiro é necessário identificar a situação do quarto conforme esteja ocupado, em manutenção, vago ou hóspede de saída. Quartos ocupados, levam menos tempo para se fazer uma limpeza em relação a quartos em que os hóspedes estão dando saída do hotel. Os quartos de manutenção, geralmente só são limpos no final do serviço e em quartos vagos a limpeza é bem rápida. Conhecendo estas variáveis, deve-se fazer um estudo do melhor processo de limpeza de um quarto, a fim de estabelecer um tempo ótimo para cada tipo de situação. O tempo estimado no processo de limpeza dos quartos, fará com que em dias de ocupação alta, seja possível controlar melhor a quantidade de camareiras necessária para se fazer a limpeza de todos os quartos.

#### **4.4.3 - Definição de quantidade de produção hoteleira**

A definição de quantidade trata da demanda e capacidade. Deve-se tomar muito cuidado com a demanda que se quer atingir, para que o segmento do público alvo não fique decepcionado. De nada adianta em se oferecer um evento para 1000 pessoas, se uma cidade não dispõe de hotéis suficientes e transporte que consigam suprir esta demanda. O estudo da demanda deve-se basear em fatos reais e específicos. Locais como a Disneyworld possuem uma grande demanda de jovens com o objetivo de diversão, sendo diferente da demanda de pessoas religiosas que visitam o Vaticano.

Ao se definir a demanda para um hotel, é necessário fazer uma pesquisa levando em consideração de qual segmento de público se quer atingir. O processo de escolha de um segmento inicia-se com a categoria (estrelas) que um hotel possui. Vivemos em um mundo com diferentes tipos de cultura, costumes e valores. Esta diversidade, faz com que se adote procedimentos cautelosos, com a finalidade de reduzir o erro no cálculo da demanda a ser atingida. A segmentação do mercado hoteleiro, ajudará a empresa a identificar a clientela, a qual virá adquirir o seu produto.

É a partir de uma clientela definida (segmentada), que o hotel vai calcular o retorno financeiro mínimo, para que a empresa possa sobreviver. O cliente é a razão de existência de uma organização.

Algumas variáveis da demanda devem ser consideradas, pois a demanda hoteleira distingue-se de outros tipos de demanda. Enquanto a demanda de alimentos é de ordem fisiológica, a hotelaria é de satisfação lazer, hospedagem, cultural etc.

Deve-se também levar em consideração os fatores demográficos, sociológicos, econômicos e turísticos.

Os fatores demográficos constituem-se da identificação da faixa etária e sexo. No caso de um hotel de primeira categoria, a demanda será de pessoas mais idosas exigindo serviços personalizados com mais qualidade e conforto. O sexo também influencia a determinação de uma demanda. Enquanto as mulheres são mais atraídas para compras os homens podem estar atraídos por atividades de lazer. Outros fatores devem ser também acompanhados como o crescimento, o envelhecimento e o tamanho da população.

Os fatores sociológicos estão relacionados com as crenças religiosas, a categoria sócio-profissional, a composição familiar, o nível cultural e a renda *per-capita*. Todos estes elementos determinam um segmento e diferentes necessidades.

Os determinantes dos fatores turísticos são os meios de hospedagem, transporte, duração da viagem, localidades preferenciais, tipo de lazer e outras.

A capacidade hoteleira é determinada pela quantidade de quartos, número de mesas existentes no restaurante e bar, cadeiras disponíveis na sala de eventos, número de salas para reuniões, vagas para estacionamento de carros, número de empregados, máquinas e estoques existente na empresa. Com base nestas informações, o hotel deverá elaborar um plano de vendas, estabelecendo a capacidade de atendimento de cada departamento do hotel. O departamento de hospedagem deve trabalhar com a capacidade de quartos disponíveis do dia.

Não se pode de maneira alguma comercializar além do permitido, o que acarretaria insatisfação e perda do cliente. Todos os departamentos, alimentos e bebidas, manutenção, governança, eventos e serviço de copa, devem controlar as suas capacidades, a fim de evitar transtornos e insatisfações.

#### **4.4.4 - Programação e controle da produção hotelaria**

A programação e controle da produção dos serviços em hotelaria, se dá de diversas maneiras. O motivo desta diversificação, é devido a qualificação de hotéis por categoria (estrelas). A programação em um hotel poderá ser de uma forma bem informal até o mais complexo, com sistemas informatizados integrados. Geralmente, os hotéis de 4 e 5 estrelas possuem um *software* projetado especialmente para a hotelaria, facilitando a programação e controle das atividades diárias da empresa.

Os hotéis destas categorias possuem departamentos de hospedagem, alimentos e bebidas, governança, manutenção, eventos, comercial, pessoal, administrativo e financeiro. Cada departamento possui um chefe ou gerente que é o responsável pela programação e controle dos serviços de cada setor. Cada área possui atividades distintas, porém, com a informatização integrada, os departamentos passaram a compartilhar várias informações.

A programação e controle da produção em hotelaria devem ser entendidos como um sistema aberto, onde as informações e dados entram e saem do sistema a todo momento. O sistema deve ser um mecanismo eficiente, que ajuda o hoteleiro a atender melhor o seu cliente

e a planejar e controlar todas as atividades do hotel, desde a entrada de um hóspede até a cobrança dos serviços extras consumidos no hotel.

O funcionamento da programação e controle é intimamente ligado ao setor de reservas e flui da seguinte maneira: no caso de uma solicitação de reserva feita através do setor de reservas, o operador primeiramente irá verificar no sistema a disponibilidade de ocupação para o dia solicitado; caso haja vagas, o operador necessitará de alguns dados como o nome, número de pernoites, número de pessoas, nome da empresa, forma de pagamento etc.

Cadastrado e confirmado o cliente, a reserva do hóspede será bloqueada no sistema, e quando o hóspede chegar no hotel, a recepção já terá todos os dados do cliente no terminal. O sistema permitirá que todos os demais departamentos programem as suas atividades com base na ocupação prevista fornecida pelo departamento de reservas.

Segue-se uma apresentação de como seria a programação e controle da produção em um hotel, segundo as etapas básicas apresentadas na literatura (ERDMANN, 1994) de administração da produção.

**1- Definição do número de produtos finais:** os produtos de um hotel podem ser, a hospedagem, atividades de lazer, eventos, alimentação, saúde e outros. Tudo vai depender da necessidade da clientela que determina o foco.

Devemos sempre lembrar, que um hotel possui uma capacidade máxima limitada de recursos produtivos (mão-de-obra, máquinas, equipamentos e espaço físico). Quando definimos o número de produtos finais da hospedagem, alimentos e bebidas, eventos e outros, temos que levar em consideração estes limites.

Geralmente, quem controla a ocupação em um hotel, é o departamento de reservas. Através de um terminal de computador, o chefe de reservas e auxiliares, irá bloquear os quartos para ocupação futura. Estas reservas são feitas previamente, para que o cliente possua a estada garantida quando chegar no hotel. A reserva pode ser solicitada por agentes de viagem, operadoras turísticas, empresas e particulares. A comunicação de solicitação na grande maioria das vezes é feita por fax, podendo ser também feita por telefone, telex, carta ou pessoalmente no hotel.

O mapa de reservas é um gráfico, que pode ser visualizado no terminal de computador para controlar a previsão de bloqueios para o dia, mês e ano. É possível identificar também, a quantidade de quartos reservados e o tipo de quarto (luxo, executivo, suíte). Toda vez que

uma reserva é feita, o mapa de reservas diminui automaticamente o número de quartos disponíveis, mostrando quantos quartos podem ainda ser ocupados.

Em muitos casos, o cliente chega ao balcão sem reserva, solicitando hospedagem. Neste caso, o recepcionista terá que verificar a disponibilidade do dia e semana. Caso seja possível, o cliente poderá hospedar-se no hotel.

Conhecendo a ocupação diária do hotel, o departamento de alimentos e bebidas pode estimar aproximadamente, quantas pessoas farão suas refeições no hotel. Se a ocupação prevista para um dia qualquer é de 200 pessoas, prepara-se café da manhã para todas as pessoas, porém, estima-se uma quantidade de pessoas (menor que 200) que poderão utilizar o restaurante para o almoço e jantar. Tudo vai depender do tipo de hotel, necessidade do hóspede, localização e outros fatores contingenciadores.

Definir o número de produtos finais em um hotel, é uma tarefa complexa. Cada departamento possui um atividade distinta, fazendo com que os gerentes utilizem estimativas, para poder calcular aproximadamente a quantidade de serviços que o hotel irá oferecer ao hóspede.

**2- Definir produtos complementares e materiais:** os produtos complementares e materiais consumidos em um hotel podem ser o café da manhã, almoço, jantar, lanches ou bebidas ou ainda outros produtos secundários que o hotel ofereça, tais como traslados, limpeza de quarto, informações turísticas, aparelhos para locação, sala para eventos etc.

A hospedagem é geralmente o produto principal consumido num hotel, embora uma variedade de outros produtos (secundários) possam ser requisitados. O produto principal (hospedagem) pode ser acompanhado de outros, como no quadro 4 (produtos secundários) a seguir:

**QUADRO 4: CONTROLE DAS QUANTIDADES E CONSUMOS**

Produtos secundários	Quantidades previstas	Consumos efetivados (controle)
Café da manhã, Almoço, Jantar		
Lavagem de roupas		
Frigobar		
Sala para eventos		
Salão de beleza		
Traslados		
Sauna		

FONTE: PRIMÁRIA

**3- Prazos e capacidade:** em hospedagem, os prazos estão relacionados com o tempo de permanência requerido pelo hóspede no hotel. E a capacidade, será a quantidade máxima de pessoas que poderiam ser alocadas aos quartos e/ou aos demais produtos do hotel. Uma maneira de controlar a capacidade e prazos, é através do mapa de reservas no terminal de computador. Este mapa mostra diariamente, quantos hóspedes estão no hotel, a quantidade e tipo de apartamentos disponíveis e o percentual de ocupação. Segue um exemplo de mapa de reservas.

**QUADRO 5: MAPA DE RESERVAS.**

Mapa de reservas							
Início: 1/04/97      Término: 07/04/97							
DIAS	1	2	3	4	5	6	7
Disponibilidades							
STD TWIN							
STD DBL							
LUX TWIN							
LUX DBL							
MORADAS							
SUITE							
ESPECIAL							
TOTAIS							
%							

FONTE: PRIMÁRIA.

No restaurante a capacidade será determinada de acordo com a quantidades de cadeiras disponíveis. E o prazo, estará relacionado com o tempo de consumo que um hóspede, leva para terminar uma refeição. Baseado em dados históricos ou estatísticos estes tempos, associados às dimensões do intervalo para refeições determinarão o estabelecimento da capacidade.

Em eventos a capacidade esta relacionada com o espaço físico, que uma sala ou salão pode acomodar. E o prazo, estará relacionado com o tempo de duração da reunião ou palestra. O departamento de eventos, procura estabelecer previamente, todos os tipos de serviços que poderão ser oferecidos durante um evento. Quantidades de mesas e cadeiras, retro - projetores, alimentos e bebidas e número de atendentes. Porém durante o evento, é possível que o cliente requisite outros serviços.

**4 - Liberação:** a liberação da produção se dá, com a chegada do hóspede (*check-in*). O *check-in*, permite que o sistema receba débitos de todos os outros departamentos. Quando o hóspede chegar em seu quarto e utilizar o telefone para fazer ligações externas, a cobrança dos serviços telefônicos vai diretamente para a conta do hóspede. O mesmo irá acontecer, se o hóspede

consumir, qualquer tipo de serviço no restaurante, bar, frigobar, serviço de quarto, lavanderia, sauna, lojas e outros. No momento em que o hóspede pedir a conta (*check-out*) e pagar por todos os serviços consumidos, a produção é encerrada.

**5 - Controles:** existem diversos tipos de controle na hotelaria, entre os principais estão: o controle da qualidade, o controle das quantidades e controle dos custos.

O controle da qualidade na sua interpretação tradicional, como ato verificador da atividade realizada, é feito antes da chegada, durante a ocupação e após a saída do hóspede.

Antes da chegada do hóspede é feita uma programação e controle de toda a estrutura do hotel, para que o hóspede seja recebido no hotel de acordo com as suas expectativas. Todos os serviços que foram oferecidos deverão estar funcionando e atendendo as solicitações do hóspede, quando ele chegar no hotel. Uma vez feita uma reserva e confirmada, é responsabilidade do hotel garantir o quarto limpo e em boas condições de uso quando ele chegar.

Durante a permanência do hóspede, toda a equipe de funcionários do hotel deve estar preparada e treinada para que possa atendê-lo, fazendo com que o mesmo tenha uma estada agradável no hotel. Deve-se atender o hóspede com cordialidade, rapidez, educação, simpatia e profissionalismo para que ele se sinta bem e volte sempre ao hotel.

Uma vez que o hóspede deixou o estabelecimento, não se deve esquecê-lo. Se possível deve-se pedir que preencha a ficha de avaliação do hotel. Caso isto não seja possível, pode-se enviar pelo correio uma ficha de avaliação com esta finalidade. Esta é uma das formas de se controlar a qualidade dos serviços de um hotel. Segue um exemplo abaixo no quadro 6, de um modelo de controle de qualidade no hotel.

**QUADRO 6: MODELO DE CONTROLE DO GRAU DE SATISFAÇÃO DO HÓSPEDE.**

Avaliar os serviços abaixo:	Muito satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Não sabe Não utilizou
Recepção						
Governança						
Reservas						
Restaurante						
Bar						
Portaria						
Eventos						
Telefonia						
O hotel						

FONTE: PRIMÁRIA.

Várias organizações tem ampliado o conceito de controle de qualidade para qualidade total, numa abordagem holística, o que diminui, porém não exclui controles como apresentado anteriormente. Uma ênfase maior do gerenciamento para a qualidade trará, certamente, uma menor incidência de insatisfação quando do controle final.

Em hospedagem, o controle das quantidades das chegadas de novos hóspedes, dos hóspedes que estão em casa e os que vão dar saída, pode se dar através de sistema operacional informatizado. O controle das chegadas é feito através do mapa de reservas. O controle dos hóspedes que estão hospedados no hotel é feito através de um relatório diário que pode ser visualizado no monitor ou impresso. A qualquer momento do dia, recepcionistas, telefonista ou reservas devem poder visualizar no monitor (caso de sistema informatizado) se um hóspede esta hospedado no hotel. Basta que para isto, se digite o sobrenome, nome ou apartamento. O controle das saídas, também pode ser visualizada no terminal, através de um relatório de saídas dos hóspedes.

O controle de entradas e saídas dos hóspedes em um hotel é uma rotina constante, constituindo-se estes em dados imprescindíveis para verificação de eficiência do sistema e das disponibilidades de recursos. A programação pode então ser reprogramada.

## **5. METODOLOGIA**

### **5.1 - Natureza do estudo**

Para a consecução dos objetivos propostos neste estudo e com base na fundamentação teórico-empírica, esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo do tipo exploratório e descritivo.

Segundo MATTAR (1994, p.98) a pesquisa descritiva “visa prover o pesquisador de dados sobre as características de grupos, estimar proporções de determinadas características e verificar a existência de relações entre variáveis”. E o estudo exploratório prima pelo maior conhecimento possível sobre o assunto através do levantamento bibliográfico.

### **5.2 - Método empregado**

Primeiramente foi feito um levantamento bibliográfico objetivando verificar a literatura disponível sobre o assunto. A revisão bibliográfica permitiu um maior aprofundamento sobre o tema.

Por se tratar de uma pesquisa exploratória, em que as análises são, fundamentalmente, de natureza qualitativa, optou-se pelo método do estudo de caso, uma vez que somente o Hotel Costa Norte, foi objeto de análise e observação.

O estudo de caso de acordo com BRUYNE (1977, p.224) “reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível, com vistas a apreender a totalidade de uma situação. Por isso, ele recorre a técnicas de coleta de informações igualmente variadas (observações, entrevistas e documentos), e aliás freqüentemente refinadas: observação participante, sociometria à organização, pesquisa do tipo etnográfico”.

A pesquisa envolveu a tabulação dos dados, processo de análise, junto com as informações obtidas na bibliografia especializada e elaboração das conclusões finais do trabalho.

### **5.3 - Delimitações da pesquisa: população e amostra**

A população desta pesquisa foi composta pelos integrantes da organização hoteleira. Com relação a amostra, os participantes foram selecionados intencionalmente, buscando-se representar todos os segmentos que compõe os diversos departamentos do hotel.

### **5.4 - Procedimentos de coletas de dados**

Os dados primários da pesquisa foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas e por meio de observação. Procurando, descobrir e detalhar os aspectos aparentiais e mais profundos, para que se possa caracterizar a situação o mais realista possível (TRIVIÑOS 1992, p.153).

Para isso, foi usado o recurso de “anotações de campo” TRIVIÑOS (1992). As anotações ajudaram a registrar os eventos e as atividades ocorridas durante as visitas do pesquisador no hotel.

Os dados secundários, definidos por TRIVIÑOS (1992, p.140), foram conseguidos através da análise de documentos que tratam da história da organização e que facilitaram a compreender melhor a estrutura da empresa.

Não foram utilizados questionários para o levantamento situacional do hotel, no entanto foram realizadas diversas visitas ao hotel, entrevistas semi-estruturadas, observações e análise documental. Foi também utilizada a técnica de triangulação, que ajudou a comparar os dados obtidos das diferentes formas.

### **5.5 - Modelo organizativo para sistemas de planejamento e controle da produção**

O modelo Organizativo para Sistemas de Planejamento e Controle da Produção, elaborado pelo Professor Rolf Hermann Erdmann, do Centro Sócio-Econômico, Departamento de Ciências da Administração, UFSC, consiste em uma proposta para a concepção ou aperfeiçoamento de um sistema de PCP, de forma a representar a realidade do processo produtivo de cada organização.

O modelo proposto por ERDMANN (1994), compreende na realização de sete etapas que deverão ao seu término, proporcionar a melhor alternativa de implantação de um sistema de PCP na empresa.

A primeira etapa consiste na realização do diagnóstico da empresa. Nesta etapa deve ser analisadas minuciosamente a área de produção e a estrutura de comunicação. Deverão ser estabelecidos ainda nesta etapa: como funciona a produção; quem executa, quanto é produzido, com base em que a produção é iniciada, a que tempo deve estar totalmente concluída, quais os controles utilizados pela organização, etc.

A segunda etapa do modelo consiste na análise do processo decisório para a concepção do PCP. Esta fase identifica as necessidades e expectativas das pessoas em relação ao PCP e a do próprio sistema. Também serão definidos os subsistemas.

A terceira etapa do modelo compreende na definição e descrição dos subsistemas que integrarão o PCP e estes devem ser elaborados após total clareza dos objetivos e funções de cada uma das partes.

A quarta etapa do modelo proposto refere-se à concepção preliminar do modelo e nesta fase, é proposto que a produção seja acompanhada com dados atualizados.

A quinta etapa do modelo constitui-se na geração de um sistema e este, deve ser preparado em formulários apropriados, estabelecendo as entradas, os processos e as saídas. É nesta etapa, que vai ser decidido se deve-se utilizar ou não pelo processamento eletrônico de dados.

A sexta etapa do modelo é indicada a escolha de um *software* para o modelo concebido e após este procedimento, inicia-se a sétima e última etapa do modelo, o conjunto de orientações para a implantação. O trabalho vai abranger somente até a quinta etapa.

## 6. DIAGNÓSTICO

O presente estudo está baseado no estágio realizado no Hotel Costa Norte, durante o segundo semestre de 1997. Para que se tenha uma melhor compreensão do sistema produtivo do Hotel, é necessário um prévio conhecimento da sua cultura, história e filosofia que serão tratados dentro da etapa de diagnóstico da empresa.

Após estudo prévio das características particulares que fazem ao objeto de estudo, passou-se conforme a metodologia descrita por Erdmann (1994), onde constam as seguintes etapas:

- **diagnóstico:** faz-se uma descrição da estrutura organizacional com ênfase na área de produção e na estrutura de comunicação, descrevendo o PCP da forma como está constituído, como funciona, e apontando os problemas existentes junto às possíveis soluções;
- **o processo decisório na concepção do PCP:** estabelecimento dos objetivos que nortearão os procedimentos posteriores e garantirão a coerência dos resultados, com base nas necessidades e expectativas das pessoas, da unidade de PCP, da Produção, das contingências e das pessoas, da unidade de PCP, da Produção, das contingências e dos problemas anteriormente identificados;
- **definição dos subsistemas necessários:** definição das partes componentes (subsistemas) do sistema maior, a partir da definição das saídas necessárias do sistema como um todo;
- **avaliação dos subsistemas e descrição detalhada:** descreve-se o funcionamento do subsistema, questionando a qualidade dos seus resultados e a forma de funcionamento identificada;
- **concepção do sistema:** estrutura-se o sistema, e subsistemas necessários, apresentando as entradas, saídas e processamento, com todas as suas interligações pertinentes;
- **a escolha de um *software* para o modelo concebido:** dependendo do tamanho da empresa e do volume de informações processadas por esta, o sistema de PCP desenvolvido pode ser operado de forma manual, com auxílio de recursos computacionais para cálculo, armazenamento ou transmissão de dados, ou ainda, mediante um programa processado eletronicamente que, além de auxiliar o PCP, assume a orientação dos trabalhos; isto quer dizer que a partir das entradas que lhe são fornecidas, os dados são processados de acordo com uma determinada lógica e as diversas saídas são geradas;
- **orientação para a implantação:** deve-se dar condições para o desenvolvimento das pessoas, através da filosofia da participação, na estruturação do novo sistema de PCP. Todo os participantes devem colaborar para identificar e analisar futuros problemas, procurando antecipar possíveis soluções.

No presente trabalho, foram desenvolvidas as cinco primeiras etapas da metodologia proposta: diagnóstico, processo decisório na concepção do PCP, definição dos subsistemas necessários, avaliação dos subsistemas e descrição detalhada, e concepção do sistema.

O diagnóstico é a primeira das etapas do estudo e tem a finalidade de identificar os procedimentos atuais, descrever as influências do ambiente e tecnologia usada etc. Esta etapa permitirá que se verifique os aspectos culturais e filosofias de gestão adotada. O tempo é uma variável que deve ser levada em consideração, pois quanto maior e mais intensivo, melhor serão os resultados apresentados.

O trabalho vai seguir um roteiro, onde serão investigados os departamentos operacionais do hotel, permitindo investigar as características técnicas, funcionais, organizacionais, costumes, expectativas, necessidades, problemas e outros aspectos pessoais e comportamentais.

### 6.1- Histórico e caracterização da organização

O Hotel Costa Norte, o qual foi desenvolvido o estágio curricular, fica localizado na rua das Gaivotas, 984 de frente para o mar na praia dos Ingleses. A empresa é de administração familiar, tendo como objetivo oferecer hospedagem, lazer e conforto a seus clientes. Os sócios proprietários da empresa são: Luciano M. P. e Oliveira, Tânia M. P. e Oliveira, Claudio B.H.P. e Oliveira e Daniela P. e Oliveira.

A estrutura inicial do Costa Norte era formada apenas por dezoito chalés, sendo que destes seis foram demolidos e substituídos por um prédio de quatro andares. Com isso o Costa Norte passou a ser um hotel lazer categoria 4 estrelas, passando então a conter doze apartamentos superiores, duas suítes especiais, vinte suítes e seis apartamentos *standard*.

O Hotel ainda possui: bar, restaurante, estacionamento privativo, piscina adulto e infantil, piscina térmica, *play-ground*, quadra de *Paddle*, cancha de bocha, sala de jogos, sala de reuniões, aluguel de bicicletas e *Bodyboard*, serviço de recreação (verão), fax, telefone, e lavanderia.

A estrutura das unidades habitacionais contém antena parabólica, ar condicionado, cofre, frigobar, sistema de vídeo cassete, som ambiente e TV em cores.

A estrutura administrativa do hotel é composta por vinte e seis funcionários na baixa estação (abril a outubro), sendo que na alta temporada este número aumenta em torno de 60%. Atualmente o quadro de funcionários se compõe de:

- 1 gerente comercial/hospedagem (Luciano)
- 1 gerente financeiro e administrativo (Jaime)
- 1 gerente geral (Tânia)
- 1 auxiliar administrativo / financeiro / compras (Gilberto)
- 5 recepcionistas
- 2 recreacionistas (Verão)
- 1 almoxarife
- 1 jardineiro
- 1 auxiliar de serviços gerais
- 1 vigia (verão)
- 1 encarregado de manutenção
- 1 governanta
- 8 camareiras

Com relação à área física do hotel, é possível hospedar até duzentas pessoas em suas 52 unidades habitacionais. Geralmente o Hotel atinge a sua capacidade máxima na alta estação (verão), onde os chalés conseguem acomodar famílias com até 6 pessoas.

O hotel oferece a seus hóspedes vários serviços entre eles estão: lazer, hospedagem, alimentos e bebidas, governança e lavanderia.

## 6.2- Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional de uma empresa de porte médio é extremamente simples, como pode ser observado no organograma da empresa, onde existe poucos departamentos a serem administrados.

Cada departamento requer um tipo específico de planejamento, controle e programação. Com isso, são necessários diferentes funcionários com uma diversidade muito grande na operacionalização diária do hotel.

Para a realização deste trabalho, é necessário que se conheça a realidade de cada cargo, ou seja, identificar o conjunto de atividades e relacioná-las a cada unidade de trabalho no hotel. Para isso, foi adotado alguns procedimentos:

1. definir as unidades orgânicas da empresa, tais como gerência comercial/hospedagem, gerência administrativa/financeira e liderança operacional;
2. definir as principais atividades de algumas unidades orgânicas no hotel;
3. relacionar as atividades e responsabilidades de cada uma destas unidades orgânicas aos cargos da organização em estudo;
4. registrar cargos e tarefas de cada área da empresa.

Assim, no quadro a seguir poderão ser claramente identificadas as atividades e responsabilidades de cada área, com a identificação também de todas as pessoas envolvidas para execução e realização destas atividades no Hotel Costa Norte.

Torna-se relevante salientar que em empresas de porte médio é comum o acúmulo de atividades para determinar pessoas da organização. Este fato pode ser justificado pela centralização, falta de capacitação para o desempenho de alguma tarefa, impossibilidade de novas contratações e até mesmo, muitas vezes isso ocorre pela ação desordenada.

**QUADRO 07: IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS  
UNIDADES ORGANICAS DA EMPRESA**

<b>Unidades Orgânicas</b>	<b>Tarefas da área</b>	<b>Responsável</b>
<b>GERÊNCIA ADMINISTRATIVA e FINANCEIRA</b>	<b>ATRIBUIÇÕES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• controles de entrada e saídas de caixa;</li> <li>• setor de compras;</li> <li>• setor de recursos humanos;</li> <li>• setor de faturamento;</li> <li>• setor de almoxarifado e setor de controle geral.</li> </ul>	Gerente Administrativo/ Financeiro <b>(Jaime)</b>
	<b>Faturamento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cuida das emissões de notas fiscais;</li> <li>• bloqueios bancários;</li> <li>• conferência e lançamento de dados.</li> </ul>	Faturista
	<b>Caixa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cuida da conferência de <i>slips</i>;</li> <li>• controla saldos bancários;</li> <li>• emissão de cheques para pagamento;</li> <li>• executa pagamentos e</li> <li>• controla documentação contábil.</li> </ul>	Caixa.
	<b>Compras</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• executa pesquisa de dados para ação de compra;</li> <li>• controla planilha de compras e</li> <li>• pesquisa fornecedores.</li> </ul>	Comprador
	<b>Almoxarifado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cuida do recebimento;</li> <li>• conferência de materiais;</li> <li>• expedição aos setores e</li> <li>• cuida da organização do almoxarifado.</li> </ul>	Almoxarife
	<b>Controller</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• emite, confere e digita todos os indicadores para aferição dos departamentos.</li> </ul>	<i>Controller</i>
	<b>Pessoal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cuida dos procedimentos legais para admissão e demissão;</li> <li>• confere cartão-ponto e controle de despesas.</li> </ul>	Conferente auxiliar para setor de pessoal.

**RESPONSABILIDADES**

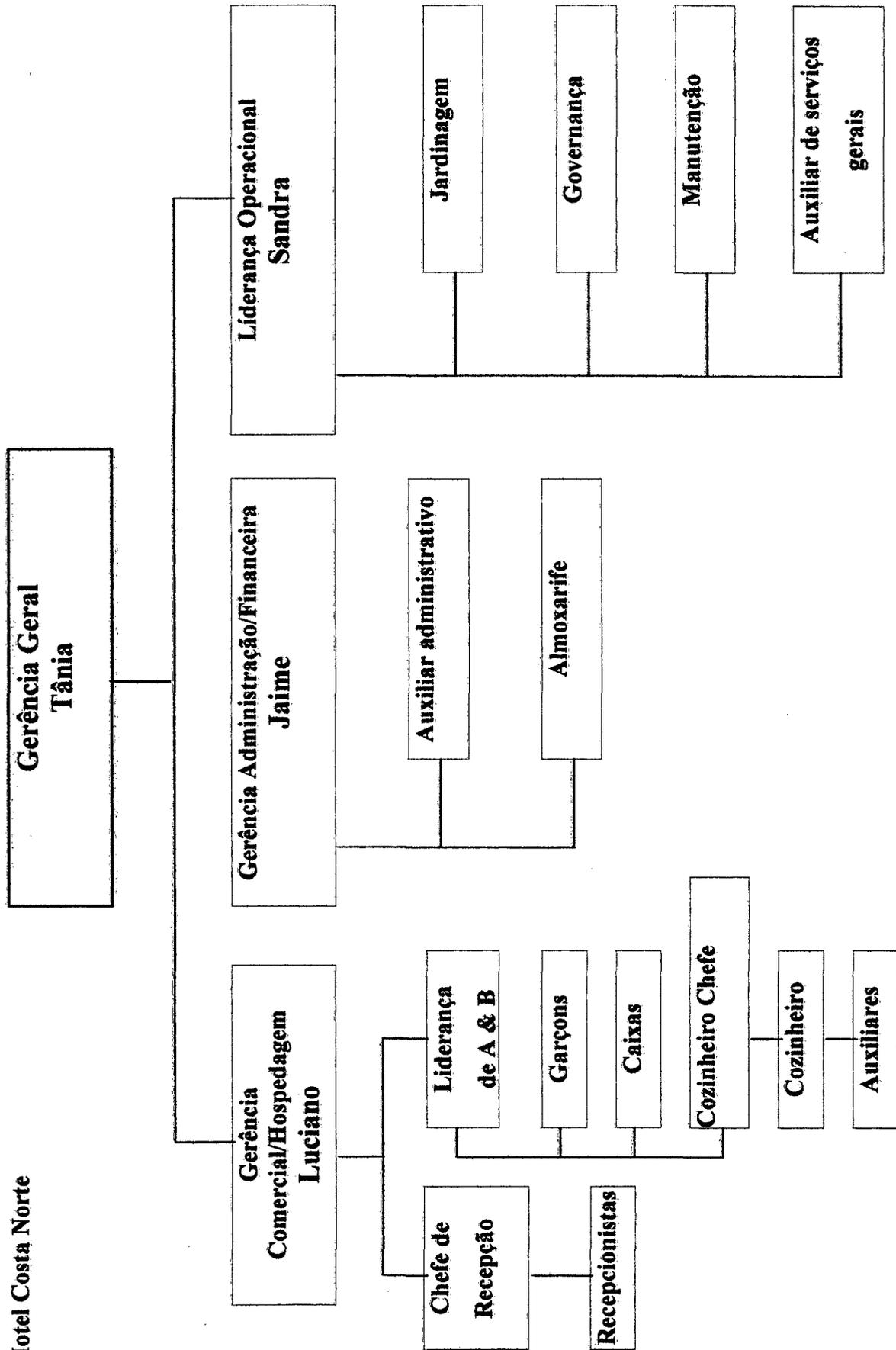
Um planejamento prévio fornece os indicadores necessários para evitar desvios significativos nas atividades do setor. Controles específicos de compras, pagamentos, almoxarifado evitam esses erros, estas ações ocorrem diariamente.

Unidades Orgânicas	Tarefas da área	Responsável
<b>GERÊNCIA COMERCEIAL e HOSPEDAGEM</b>	<p><b>ATRIBUIÇÕES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prospectar novos mercados e clientes;</li> <li>• cuidar do bom atendimento dos hóspedes;</li> <li>• coordenar toda equipe de restaurante e cozinha.</li> </ul> <p><b>Reservas/eventos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cuida do primeiro contato/ atendimento ao cliente, normalmente por telefone.</li> </ul> <p><b>Recepção</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cuida do <i>check-in/check-out</i> do cliente;</li> <li>• fornece informações ao hóspede.</li> </ul> <p><b>Vendas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cuida das visitas aos clientes;</li> </ul> <p><b>Cozinha</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cuida do preparo de todas as refeições e estoques de alimentos.</li> </ul> <p><b>Restaurante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cuida dos espaços, equipamentos e serviços de refeições;</li> <li>• cuida do estoque de bebidas quentes e frias;</li> <li>• elaboração de cardápios e cálculo de custos para o bar e restaurante.</li> </ul> <p><b>Eventos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cuida da operacionalização do evento.</li> </ul>	<p>Gerente Comercial e Hospedagem (Luciano)</p> <p>Assistente comercial</p> <p>Líder de recepção, recepcionista e mensageiro</p> <p>Vendedor e/ou representante</p> <p>líder de cozinha, cozinheiras, copeiras, doceiras e auxiliares.</p> <p><i>maitre</i>, garçons, auxiliares, <i>barman</i> e <i>comin</i>.</p>
	<p><b>RESPONSABILIDADES</b></p> <p>através do SIG (Sistema de Informações Gerenciais) é controlado o faturamento do hotel, preços de negociações das diárias, taxa de ocupação, número de visitas realizadas pelo setor de vendas e satisfação do cliente, bem como faturamento de A &amp; B, consumo de alimentos e bebidas, levantamento mensais de estoques e do enxoval (talheres, toalhas, copos e utensílios de cozinha).</p>	<p>Assistente comercial.</p>

Unidades Orgânicas	Tarefas da área	Responsável
<b>LÍDERANÇA OPERACIONAL</b>	<p><b>ATRIBUIÇÕES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cuida da governança, lavanderia, rouparia, limpeza e manutenção.</li> </ul> <p><b>Governança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fazer limpeza diária dos quartos, áreas internas e externas do hotel;</li> <li>• repor bebidas do frigobar.</li> </ul> <p><b>Manutenção</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• manter as máquinas e equipamentos do hotel em funcionamento;</li> <li>• fazer reparos, pinturas e manutenção preventiva;</li> <li>• limpar piscina.</li> </ul> <p><b>Lavanderia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cuida da seção de lavanderia inclusive para hóspedes, líder de lavadeiras.</li> </ul> <p><b>Rouparia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cuida da conservação e limpeza de todo enxoval, inclusive costura quando necessário. costureira e roupeira.</li> </ul> <p><b>Limpeza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cuida da limpeza e organização das áreas sociais, inclusive <i>hall</i>, corredores, salas de jogos, TV, leitura, piscinas, parque etc.</li> </ul> <p><b>RESPONSABILIDADES</b></p> <p>O planejamento da área determinará as tarefas a serem executadas, e fornecerá planilhas para controles sendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diários:</b> além do SIG diário, faz visitas diárias aleatórias a quartos e áreas sociais, tem finalidade de verificar e instruir funcionários para a boa execução das tarefas.</li> <li>• <b>Semanais:</b> receitas para lavanderia, um teste verifica se os produtos químicos estão sendo usados na quantidade recomendadas.</li> <li>• <b>Mensal:</b> controle do enxoval, contagem mensal demonstra estado das peças e evitando possíveis roubos.</li> <li>• <b>Anuais:</b> controle dos ar condicionados: anualmente é feita uma manutenção preventiva.</li> </ul>	<p>Líder operacional (Sandra)</p> <p>Líder das camareiras, camareiras e faxineiras</p> <p>Ajudante de manutenção</p> <p>Líder de lavadeiras</p> <p>Costureira e roupeira</p> <p>Jardineiros e faxineiras.</p>

<b>Unidades Orgânicas</b>	<b>Tarefas da área</b>	<b>Responsável</b>
<b>CONTÁBIL E JURÍDICO</b>	<b>CONTABILIDADE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• contabilidade patrimonial;</li><li>• contabilidade de custos;</li><li>• contabilidade geral.</li></ul> <b>ASSISTÊNCIA JURÍDICA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• relação com o sindicato;</li><li>• obrigações sociais;</li><li>• serviços jurídicos.</li></ul>	<b>Consultoria externa</b>

FIG. 06. Organograma do Hotel Costa Norte



### **6.3 - Modo de funcionamento da organização**

A empresa possui um gerenciamento familiar, no entanto preocupa-se em oferecer serviços de qualidade para seus hóspedes. Atualmente o hotel contratou uma empresa de consultoria a fim de que a mesma direcione o hotel a alcançar os seus objetivos da melhor forma possível.

A gerência geral comanda todas as atividades do hotel, no entanto, ela possui uma maior atribuição com relação a supervisão e controle das atividades de governança, manutenção e paisagismo do hotel. A governança envolve todos os serviços de limpeza de quartos, áreas internas e externas do hotel. O setor de manutenção é responsável pela manutenção de máquinas e equipamentos, pinturas, reformas, reposição de materiais etc. O paisagismo do hotel é mantido por um jardineiro que cuida diariamente das plantas, árvores e jardins.

A gerência comercial/hospedagem é encarregada do setor de hospedagem que é composto pelo setor de recepção e reservas e comercial da empresa. A recepção trata do *check-in/check-out*, atendimento diversos e informações turísticas. A reserva ocupa-se em reservar as suítes do hotel, informar tarifários e confirmar reservas. O comercial lida com a parte de negociação de tarifas com as operadoras, agências e empresas, bem como a divulgação e promoção do hotel. Este setor também é responsável pelo recrutamento, seleção e treinamento de novos funcionários.

A gerência administrativa e financeira da empresa é responsável pelas compras de materiais do hotel, planejamento das projeções financeiras, emissão de relatórios, negociação e contratação de recursos e administração de contratos.

### **6.4 - Layout da empresa**

Através do *layout* da organização, é possível conhecer melhor a condição de instalações, máquinas e equipamentos de todo o hotel. Verificou-se que Inicialmente o Hotel Costa Norte possuía somente vinte e quatro chalés, sofrendo posteriormente várias modificações em função da percepção dos proprietários de que havia mercado para uma ampliação das instalações. Hoje, o hotel conta com um prédio de quatro andares, apresentando uma nova infra estrutura maior e mais confortável.

### **6.5 - Considerações sobre o ambiente e a tecnologia da empresa**

Analisar o ambiente é muito importante para se fazer um bom planejamento estratégico, assim como, para a concepção de um sistema PCP.

A análise do ambiente, como por exemplo, os clientes, os produtos e os concorrentes, devem ser feitas a todo momento, para que as mudanças sejam identificadas a tempo e novas medidas possam ser decididas.

A concorrência em períodos de baixa estação, faz com que o departamento comercial do hotel tente captar novos eventos, procurando sempre minimizar a baixa ocupação do hotel.

De acordo com a necessidade e disponibilidade de recursos financeiros, a empresa sempre tenta acompanhar o desenvolvimento tecnológico dentro da área hoteleira. O hotel apresenta um considerável avanço tecnológico, tendo em vista que possui um sistema informatizado adequado às suas necessidades, interligando todos os setores da organização. A administração do hotel contratou a empresa Decisão Informática no ano de 1992, para implantação do sistema operacional, denominado Desbravador. Desde então, a empresa vem prestando assessoria periódica, para que o sistema possa ser utilizado em toda a sua plenitude.

## **6.6 - Quanto aos clientes**

Os clientes do hotel são os hóspedes, que chegam no hotel pessoalmente ou através de outros clientes como: agentes de viagem, operadoras de turismo, empresas em geral, órgãos públicos ou recomendação de antigos hóspedes. Em hotelaria utiliza-se vários recursos que possam ajudar o hotel a manter sempre uma ocupação alta.

O Hotel Costa Norte opera com uma quantidade muito diversificada de hóspedes nacionais e internacionais. No entanto, os turistas vindos de países vizinhos são em sua grande maioria turistas argentinos e uruguaios. Os principais turistas nacionais provenientes de outros estados do Brasil são: os gaúchos e os paulistas.

Por estar localizado em uma praia, à beira mar, o Hotel atrai turistas que estão a procura de lazer e descanso. Durante o verão, o Hotel mantém um alta ocupação não conseguindo atender a todos os clientes devido a uma alta demanda e espaço limitado de leitos.

## **6.7 - Quanto à concorrência**

Os principais concorrentes do Hotel Costa Norte ocorre em vários níveis. Existem os concorrentes diretos que são os hotéis quatro estrelas localizados na praia dos ingleses como o Hotel Praiatur e o Hotel Porto Ingleses. Em seguida os demais hotéis de beira de praia de Florianópolis e de outras localidades do centro da cidade.

Um outro tipo de concorrência, apesar de não ser considerada pelos proprietários do hotel como tal, são as casas e apartamentos oferecidas para aluguel durante o verão. Os donos de hotéis acreditam que o público atendido a este tipo de negócio não é o mesmo que frequente os seus estabelecimentos durante a temporada.

Por ser um mercado bem competitivo, o gerente comercial do Hotel sempre busca novas estratégias de marketing para captar novos clientes e manter uma ocupação razoável acima dos 30% durante o período da baixa estação.

## **6.8 - Quanto ao produto**

O principal produto de comercialização em um hotel, é a hospedagem. No entanto, quando um hóspede procura o Hotel Costa Norte, o cliente está procurando mais que uma cama para dormir, ele está procurando um local agradável à beira mar, área de lazer para adultos e crianças, serviços de hotelaria com qualidade etc.

## **6.9 - Filosofia**

A empresa cujo ramo da atividade hoteleira, é uma empresa familiar, com o objetivo principal de servir o hóspede da melhor maneira possível, em um ambiente limpo, agradável, organizado e com um excelente atendimento.

## 6.10 - Os recursos humanos da empresa

Os recursos humanos no hotel são considerados como um dos elementos mais importantes para que o hóspede tenha uma boa estada no hotel. O elemento humano é essencial para o sucesso do hotel, pois quase tudo dentro do hotel possui relação do hóspede com os diversos funcionários.

## 6.11 - Estilo de liderança

O estilo de liderança na empresa é predominantemente centralizador, pois a estrutura do hotel é bem pequena, sendo na sua grande maioria dirigida pelos proprietários do hotel. No entanto a direção do hotel estimula os seus funcionários a darem novas sugestões, contribuindo com o bom desempenho da empresa. Atualmente o hotel esta contratando os serviços de uma empresa de consultoria hoteleira, para que a mesma ajude a gerência do hotel a alcançar os objetivos da empresa da melhor maneira possível. Uma destas mudanças, é formar líderes dentro do hotel para que os serviços hoteleiros dentro do hotel tenham mais qualidade e profissionalismo.

## 6.12 - Quanto aos fornecedores

A empresa mantém relação com um grande número de fornecedores, devido ao fato de que desta forma, a organização é capaz de optar pelo produto de menor custo e maior qualidade.

O contato é realizado através de um pedido por telefone ou contato pessoal. O tempo e o tipo de pedido de compras, varia conforme o volume de carteira de pedidos e suas especificações de produção.

Quanto ao tamanho do pedido, este depende também das quantidades a serem utilizadas na semana ou mês. No entanto, apresenta-se sob a forma de pequenas solicitações semanais, exceto para alguns materiais que são comprados em maior quantidade.

Os períodos antecedentes às épocas comemorativas de finais de ano como também a temporada de alta ocupação de janeiro e fevereiro provocam aumentos consideráveis no aumento do consumo de materiais de limpeza, produtos higiene, alimentos e bebidas fazendo com que o Hotel tenha um estoque razoável destes produtos para reposição diária.

O responsável pelas compras é o almoxarife comprador que faz uma cotação dos preços e seleciona os fornecedores mais adequados. Apesar do bom relacionamento com os fornecedores não existe um único fornecedor para cada produto. Os principais fornecedores são:

### QUADRO 08: CADASTRO DE FORNECEDORES DO HOTEL

PRODUTOS	FORNECEDORES
Produtos de limpeza	Floripel
Gás	Agip Liquigás
Energia	Celesc
Serviço de telefonia	Telesc
Roupas de cama, mesa e banho	Artex
Invest hotel	Tudo para hotel
Alimentos	Nutrifrios

### 6.13 - Fluxo de informações

As unidades orgânicas relacionadas às atividades de produção mantém com o PCP, relações quanto à comunicação e o fluxo de materiais na empresa. Ao serem identificadas as informações que servirão de entradas ao sistema, as geradas internamente e as informações que saem do sistema de produção, pode-se classificar a importância de cada uma delas e dos fluxos formados pelas mesmas.

Objetivamente, o fluxo de informações na empresa apresenta-se de acordo com quadro....

O detalhamento destas informações pode tornar o sistema ainda mais preciso e assim, julgar ainda melhor a importância de cada entrada, o processo de transformação destas informações e a saídas das mesmas.

#### QUADRO 09. FLUXO DE INFORMAÇÕES.

Descrição da informação	Necessidades e importância ou problemas na comunicação	Emissor	Receptor
Chegada do hóspede	Controle das comandas de consumo de alimentos e bebidas e outros serviços	Recepção	A & B Governan.
Consumo de alimentos e bebidas	Registrar consumo na conta do hóspede	Restaurante	Recepção
Consumo de bebidas no quarto	Registrar consumo na conta do hóspede	Governança	Recepção
Serviços de Lavanderia	Registrar o valor do serviço prestado na conta do hóspede	Governança	Recepção
Compras de materiais	Necessária para a produção	A. Adm.	Fornece.
Encomenda de materiais	Necessária para a produção	Todos os setores	Aux. Adm
Recebimento de materiais	Necessária para a produção	Almoxarife	Almoxarife
Controle do consumo de materiais	Verificar gastos em quantidades e valores monetários	Almoxarife	G. Adm.
Emissão de relatórios mensais	Controle dos gastos e receitas do hotel	G. Adm	G. Com.
Controle da limpeza dos quartos	Alocar hóspedes em quartos limpos desocupados	Líder Ope.	Recepção
Lista de quartos ocupados, vagos e em manutenção	Controlar a limpeza de quartos	Recepção	Líder Op.
Reservas de quartos	Confirmar reservas	Recepção	G. Com.

Outra maneira de detalhar o fluxo de informações foi através de um estudo junto às unidades orgânicas (gerência comercial, gerência financeira e liderança operacional), verificando quais são as informações com que estas trabalha, a fonte, o destino e o meio pela qual são transmitidas.

No estudo dos fluxos de informação e do processo produtivo de cada subsistema, foram-se identificando e analisando as variáveis sócio-culturais, ergonômicas e demais fatores que influenciam o trabalho de cada setor do hotel. Por um lado, foram observadas as entradas, processos e saídas que atualmente acontecem e, por outro, aquelas que na opinião dos consultados, seriam as ideais para o melhor desempenho das unidades orgânicas. A seguir serão discriminadas o significado da terminologia usada.

**Entradas:** chama-se àquela informação que o subsistema recebe para poder executar o seu trabalho;

**Processamento:** é aquilo que é feito com as entradas para obter as saídas correspondentes;

**Saídas:** são as informações que se dirigem a outros subsistemas, isto é, os resultados do subsistemas;

**Fonte:** denomina-se à origem da informação;

**Meio:** a forma pela qual transitam as informações, podendo ser: escrita ou verbal;

**Periodicidade:** chama-se à frequência com que se recebe, se processa ou se emite a informação;

**Destino:** aonde vai ser transmitida a informação.

**QUADRO 10: GERÊNCIA COMERCIAL/  
HOSPEDAGEM**

<b>Entradas</b>
<p>1. Solicitação de reservas, tarifa e descontos.            Fonte: clientes            Periodicidade: diariamente            Meio: verbal (telefone) ou escrito (fax ou carta)</p>
<p>2. Receitas e despesas do Hotel.            Fonte: todos os setores do hotel            Periodicidade: mensal            Meio: escrita através de relatórios e através do sistema informatizado do hotel</p>
<p>3. Compra de alimentos e bebidas para o restaurante.            Fonte: requisição feita pelo chefe de cozinha            Periodicidade: diária            Meio: escrito através de requisições ou verbal</p>
<p>4. Chegada de hóspedes (<i>check-in</i>).            Fonte: recepção.            Periodicidade: diária            Meio: informatizado</p>
<p>5. Contato com novos clientes.            Fonte: gerente comercial            Periodicidade: semanal            Meio: verbal ou escrita</p>
<p>6. Solicitação de eventos.            Fonte: clientes            Periodicidade: semanal            Meio: verbal ou escrita</p>
<p>7. Enviar requisições de compra.            Fonte: gerência comercial            Periodicidade: diária            Meio: verbal ou escrita</p>
<p>8. Enviar requisição para retirada de materiais.            Fonte: gerência comercial            Periodicidade: diária            Meio: verbal ou escrita</p>
<p>9. Listagem de quartos limpos para locação.            Fonte: recepção            Periodicidade: diária            Meio: verbal ou escrita</p>

**QUADRO 11: GERÊNCIA COMERCIAL/  
HOSPEDAGEM**

<b>Processamento</b>
<p>1. A recepção verifica no sistema de ocupação do hotel, se existe condições de hospedar o(s) hóspede(s) na data requerida. Verifica também se a empresa que está solicitando os serviços do hotel possui tarifas e/ou descontos especiais.</p> <p>Fonte: recepção Periodicidade: diária Meio: escrito ou no sistema</p>
<p>2. Todos os dados (receitas e despesas) provenientes dos diversos setores do hotel, são inseridos em um banco de dados próprio do sistema informatizado do hotel. Estes dados são conferidos e analisados pelo gerente administrativo.</p> <p>Fonte: diversos setores do hotel Periodicidade: diária Meio: escrito</p>
<p>3. O auxiliar administrativo recebe as requisições escritas ou verbais de todos os setores do hotel, leva as cotações de preços ao gerente administrativo e este por sua vez autoriza a compra dos produtos.</p> <p>Fonte: diversos setores do hotel Periodicidade: diária Meio: escrito e verbal</p>
<p>4. Todas as diárias dos hóspedes são inseridas pelos recepcionistas do hotel no sistema informatizado, localizado na recepção.</p> <p>Fonte: recepção Periodicidade: diária Meio: escrito e informatizado</p>
<p>5. O gerente comercial faz contato com inúmeras empresas, através de contatos pessoais nas agências de turismo, operadoras, feiras e congressos, cadastrando e firmando novos contratos em um banco de dados. Outros tipos de contato são através da emissão de fax ou cartas contendo informações de tarifas e descontos para os diversos períodos do ano.</p> <p>Fonte: gerente comercial Periodicidade: semanal Meio: informatizado</p>

<p>6. O gerente comercial verifica a disponibilidade da data solicitada para realização de eventos e informa os preços dos serviços solicitados. Fonte: gerente comercial Periodicidade: diária Meio: verbal ou escrito</p>
<p>7. Cotizar preços para compra de materiais. Fonte: gerência financeira/administrativa Periodicidade: diária Meio: verbal ou escrita</p>
<p>8. Receber requisição, dar baixa no sistema e enviar materiais Fonte: almoxarifado Periodicidade: diária Meio: verbal ou escrita</p>
<p>9. Inserir no sistema a chegada de hóspedes. Fonte: recepção Periodicidade: diária Meio: escrita e no sistema</p>

**QUADRO 12: GERÊNCIA COMERCIAL/  
HOSPEDAGEM**

<b>Saídas</b>
<p>1. Confirmação ou negação da reserva solicitada, bem como informações de tarifas, descontos e métodos de pagamento.</p> <p>Fonte: recepção Destino: clientes Periodicidade: diária Meio: verbal ou escrita</p>
<p>2. Emissão do relatório mensal de receitas e despesas.</p> <p>Fonte: gerente financeiro Destino: gerente comercial Periodicidade: mensal Meio: escrito (relatório mensal)</p>
<p>3. Controle de estoque mensal. É apresentado para o gerente comercial o controle mensal, especificando as quantidades e os valores monetários de todos os produtos comprados no mês.</p> <p>Fonte: gerente financeiro Destino: gerente comercial Periodicidade: mensal Meio: escrito através de relatórios</p>
<p>4. Taxa de ocupação diária, semanal e mensal. Esta taxa de ocupação mensal é acompanhada pelo gerente comercial afim de verificar se o hotel possui uma ocupação de acordo com a previsão.</p> <p>Fonte: recepção Destino: gerente comercial e chefe de recepção Periodicidade: diária, semanal e mensal Meio: informatizado</p>

<p>5. Cadastramento, conquista de novos clientes. Emissão de novos contratos com descontos e preços promocionais. Fonte: gerente comercial Destino: agências de viagem, operadoras turísticas e clientes novos e antigos Periodicidade: semanal Meio: verbal e escrito</p>
<p>6. É fornecido os preços do evento solicitado sendo, confirmado ou cancelado o evento. Fonte: gerente comercial Destino: clientes Periodicidade: diária Meio: verbal ou escrito</p>
<p>7. Confirmar a chegada de materiais. Fonte: gerência financeira/administrativa Periodicidade: diária Meio: verbal ou escrita</p>
<p>8. Controle de estoque de materiais. Fonte: almoxarifado Destino: comercial/hospedagem Periodicidade: diária Meio: verbal ou escrita</p>
<p>9. Listagem dos quartos ocupados para limpeza. Fonte: recepção Destino: líder operacional Periodicidade: diária Meio: Verbal ou escrita</p>

**QUADRO 13: GERÊNCIA ADMINISTRATIVA/  
FINANCEIRA**

<b>Entradas</b>
1. Receber requisições de compra de todos os setores. Fonte: todos os setores Periodicidade: diária Meio: verbal e escrito
2. Receber mercadorias. Fonte: fornecedores Periodicidade: diária Meio: escrito
3. Receber notas de compras, despesas e pagamentos diversos. Fonte: almoxarifado Periodicidade: diária Meio: verbal e escrita
4. contagem dos produtos em estoques. Fonte: almoxarifado Periodicidade: mensal Meio: escrito
5. Receber mensalmente o relatório de despesas e receitas da gerência comercial e despesas do operacional. Fonte: setores comercial e operacional Periodicidade: mensal Meio: escrito

**QUADRO 14: GERÊNCIA ADMINISTRATIVA/  
FINANCEIRA**

<b>Processamento</b>
<p>1. Verificar preços com os fornecedores.            Fonte: fornecedores            Destino: auxiliar administrativo            Periodicidade: diária            Meio: verbal e escrito</p>
<p>2. Conferir nota fiscal e verificar qualidade e quantidade de produtos recebidos.            Fonte: auxiliar administrativo            Destino: gerente financeiro            Periodicidade: diária            Meio: escrito</p>
<p>3. Registrar no sistema todas as despesas, compras, pagamentos e arquivar notas.            Fonte: diversos setores            Destino: gerente financeiro            Periodicidade: diário            Meio: escrito e verbal</p>
<p>4. Registrar em um banco de dados a contagem dos produtos.            Fonte: almoxarifado            Destino: auxiliar administrativo            Periodicidade: mensal            Meio: no sistema</p>
<p>5 Registrar no banco de dados as informações.            Destino: auxiliar administrativo            Periodicidade: diário            Meio: escrito</p>

**QUADRO 15: GERÊNCIA ADMINISTRATIVA/  
FINANCEIRA**

<b>Saídas</b>
1. Efetivar a compra de produtos. Fonte: auxiliar administrativo Destino: fornecedores Periodicidade: diária Meio: verbal e escrito
2. Registrar as mercadorias recebidas. Fonte: auxiliar administrativo Destino: gerente financeiro Periodicidade: diária Meio: verbal e escrito
3. Emitir relatório de receitas e despesas. Fonte: gerente financeiro Destino: gerente comercial Periodicidade: mensal Meio: escrito
4. Relatório mensal do controle do estoque. Fonte: auxiliar financeiro Destino: gerente financeiro Periodicidade: mensal Meio: escrito
5. Banco de dados com o relatório de despesas dos setores. Destino: gerência Periodicidade: mensal Meio: sistema

**QUADRO 16: LÍDERANÇA OPERACIONAL**

<b>Entradas</b>
<p>1. Listagem dos quartos de saídas e ocupados.            Fonte: recepção            Periodicidade: diária            Meio: escrita e informatizada</p>
<p>2. Tarefas de jardinagem a serem executadas.            Fonte: líder operacional            Destino: jardineiro            Periodicidade: diária            Meio: verbal</p>
<p>3. Tarefas de manutenção a serem executadas.            Fonte: líder operacional            Destino: chefe de manutenção            Periodicidade: diária            Meio: verbal</p>
<p>4. Tarefas de serviços gerais a serem realizadas.            Fonte: líder operacional            Destino: auxiliar de serviços gerais            Periodicidade: diária            Meio: verbal</p>
<p>5. Quantidade de roupas trocadas e requisitadas diariamente.            Fonte: camareiras            Destino: camareiras            Periodicidade: diária            Meio: escrito</p>
<p>6. Produtos achados e perdidos nos quartos dos hóspedes.            Fonte: camareiras            Destino: líder operacional            Periodicidade: diária            Meio: verbal e escrito</p>
<p>7. Chegada dos materiais.            Fonte: almoxarifado            Destino: líder operacional            Periodicidade: diária            Meio: verbal</p>

**QUADRO 17: LÍDERANÇA OPERACIONAL**

<b>Processamento</b>
<p>1. As camareiras anotam em seus controles de limpeza de quartos, os números dos apartamentos e chalés que foram limpos.            Periodicidade: diária            Meio: escrita</p>
<p>2. Todas as atividades de jardinagem deveram ser executadas durante o dia.            Fonte: jardineiro            Destino: líder operacional            Periodicidade: diária            Meio: verbal</p>
<p>3. Todas as atividades de manutenção solicitadas deveram ser executadas.            Fonte: líder operacional            Destino: chefe de manutenção            Periodicidade: diária            Meio: verbal</p>
<p>4. Todas as atividades solicitadas deveram ser executadas.            Fonte: líder operacional            Destino: auxiliar de serviços gerais            Periodicidade: diária            Meio: verbal</p>
<p>5. Controle diário da quantidade de roupas do enxoval utilizada.            Fonte: camareiras            Destino: líder operacional            Periodicidade: diária            Meio: escrito</p>
<p>6. Cadastramento em um livro dos achados e perdidos.            Fonte: camareiras            Destino: líder operacional            Periodicidade: diária            Meio: escrito</p>
<p>7. Abastecer estoque setorial e registrar entradas de materiais.            Destino: líder operacional            Periodicidade: diária            Meio: verbal e escrita</p>

**QUADRO 18: LÍDERANÇA OPERACIONAL**

<b>Saídas</b>
<p>1. Listagem de quartos limpos.  Destino: Recepção  Periodicidade: diária  Meio: escrito</p>
<p>2. Tarefas executadas de jardinagem.  Fonte: jardineiro  Destino: líder operacional  Periodicidade: diária  Meio: verbal</p>
<p>3. Tarefas executadas de manutenção.  Fonte: chefe de manutenção  Destino: líder operacional  Periodicidade: diária  Meio: verbal</p>
<p>4. Tarefas executadas de serviços gerais.  Fonte: auxiliar de serviços gerais  Destino: líder operacional  Periodicidade: diária  Meio: verbal</p>
<p>5. Controle do inventário das roupas de camas, mesa e banho.  Fonte: líder operacional  Destino: gerente geral  Periodicidade: mensal  Meio: escrito</p>
<p>6. Guarda dos produtos achados e perdidos dos hóspedes no escritório de governança.  Fonte: camareiras  Destino: líder operacional  Periodicidade: diária  Meio: escrito</p>
<p>7. Fazer controle de estoque de materiais.  Destino: líder operacional  Periodicidade: diária  Meio: verbal e escrita</p>

**FONTE: PRIMÁRIA**

## **6.14 - O PCP no Hotel Costa Norte**

O planejamento e controle da produção no Hotel Costa Norte faz parte da administração da empresa, onde são definidos os objetivos organizacionais, métodos e medidas de controle. A gerência geral define os objetivos da empresa e os outros gerentes definem os melhores métodos e medidas de controle para que os objetivos estabelecidos, sejam alcançados da melhor maneira possível.

O planejamento ocorre em todos os setores do hotel, em alguns casos é bem informal, no entanto está presente em todas as atividades.

O sistema operacional informatizado utilizado no hotel, faz com que o gerente comercial e administrativo planejem melhor as atividades administrativas, comerciais e financeiras dentro da empresa. Um fator que leva o hotel a fazer planejamento, é devido aos resultados obtidos na prática que são o desempenho e a lucratividade. Um exemplo prático disto, é o que acontece na alta estação, onde novos empregados são contratados devido a alta ocupação. O planejamento de contratação de novos empregados é uma decisão de longo prazo. Ou seja, existe um processo de seleção, recrutamento e treinamento. Estas etapas levam algum tempo até serem finalizadas e obrigam a administração da empresa a planejar esta atividade.

A contratação de novos empregados vai fazer com que as atividades sejam desenvolvidas de acordo com o padrão do hotel, gerando conseqüentemente, satisfação para o hóspede e ganho de mais clientes para o hotel. Quanto mais hóspedes o hotel possuir, maior será a lucratividade da empresa.

O planejamento é uma atividade muito utilizada no hotel, pois o mesmo ajuda a gerência a decidir quando cada tarefa deve ser iniciada e concluída. O planejamento e controle da produção é composto pelo projeto do produto, projeto do processo e definição da quantidade.

### **6.14.1 - Projeto do Produto**

Definir o projeto do produto do Hotel Costa Norte, significa definir o que o Hotel produz e vende. Considerando que é uma empresa de serviços, foi possível identificar que o produto é composto por bens e serviços, sendo que a grande maioria pertence aos serviços. O Hotel tem como principal produto de venda, a hospedagem que são as diárias dos quartos.

Os bens comercializados no Hotel são:

- Os alimentos e bebidas consumidos no bar, restaurante, quarto e salão de festas (eventos);

Os serviços prestados no Hotel são vários, conforme segue:

- Na hospedagem:

- Quartos alugados (diárias) com serviços complementares de atendimento, tais como refeição no quarto, entrega de bens e prestação de serviços complementares (lavanderia, serviço despertador etc.).

- Na recepção:

- Dar boas-vindas com simpatia e cordialidade aos hóspedes;
- Alocar hóspedes em apartamentos de acordo com a solicitação;
- Prestar informações sobre as instalações do hotel e cidade;
- Atender as diversas solicitações do hóspede;
- Fazer o *check-in* e *check-out* dos hóspedes.
- Atender chamadas telefônicas do hóspede com simpatia e cordialidade;
- Atender prontamente as solicitações dos hóspedes;
- Remeter recados para os hóspedes nos quartos;
- Transferir ligações para os hóspedes;
- Despertar o hóspede quando for solicitado.

- Na sala de eventos:

- Atender as solicitações dos hóspedes e clientes;
- Alugar equipamentos;
- Tirar fotocópias;
- Servir alimentos e bebidas;
- Manter salas de eventos limpas e organizadas.

- No setor de governança:

- Fazer a limpeza diária dos quartos;
- Manter corredores, elevadores, escadas, áreas internas e externas limpas;
- Atender as solicitações do hóspede;
- Lavagem de roupas pessoais quando solicitadas.

- No setor de manutenção:

- Atender as solicitações feitas pelo hóspede;

- Trocar lâmpadas;
- Fazer reparos nos quartos e áreas gerais do hotel;
- Regular imagem da TV, ar-condicionado, rádio e outros;
- No restaurante, bar e quarto:
  - Atender hóspedes com profissionalismo;
  - Servir o hóspede com cordialidade;
  - Verificar se o hóspede gostou da alimentação ou bebidas;
  - Informar do tempo de espera para preparar um prato.

Outros fatores observados que influem na definição do projeto do produto do Hotel são demonstrados a seguir:

A tecnologia é responsável por um atendimento (serviço) de melhor qualidade e maior eficiência. Com isso, o Hotel tenta acompanhar os avanços tecnológicos de acordo com as suas necessidades e disponibilidade financeira para aquisição de novas tecnologias. O Hotel possui um *software* moderno específico para hotéis, facilitando e melhorando os serviços dos colaboradores na empresa. Foi possível observar também, que em alguns setores, como o comercial, reservas, almoxarifado e recepção, possuem micro computadores.

O *software* "Desbravador" permite que se faça inúmeras operações, tais como:

**QUADRO 19: ALGUNS TIPOS DE OPERAÇÕES DO SISTEMA "DESBRAVADOR".**

1.Recepção	<i>Check-in</i>	Cadastrar hóspedes
	<i>Check-out</i>	Finalizar a estada do hóspede no hotel e imprimir um resumo discriminando as despesas
	Impressão do <i>roomlist</i>	Verificar quais hóspedes estão hospedados no hotel e número do quarto. Esta lista é distribuída para a telefonia.
	Visualização do <i>status</i> dos quartos	Alocar corretamente os hóspedes em quartos limpos e vagos.
	Visualização das Reservas	Verificar a ocupação prevista para o dia, semana e mês
2.Comercial	Cadastrar clientes	Manter dados recentes para futuros contatos
	Agendar as atividades	Controlar os eventos no hotel
3. Refeições A & B	Cadastrar produtos	Controle do estoque
	Cadastrar clientes	Facilitar pedidos
	Imprimir relatórios	Controlar compras e vendas

FONTE: PRIMÁRIA.

Todo serviço prestado no Hotel é entregue ao cliente ou hóspede por um colaborador. Foi possível observar, que os gerentes, líderes operacionais e colaboradores estão conscientes da importância em se oferecer bons serviços aos hóspedes. Os colaboradores dos diversos setores possuem várias tarefas diárias a serem executadas, no entanto é sempre dada prioridade às solicitações dos hóspedes. Apesar da mão-de-obra hoteleira ser escassa na cidade e apresentar uma rotatividade relativamente alta, a empresa tenta na medida do possível e de acordo com as possibilidades existentes, treinar os novos funcionários de acordo com o padrão do Hotel. São oferecidos regularmente cursos de atualização profissional e treinamento.

A segmentação de mercado. O Costa Norte é um hotel que está localizado na praia dos Ingleses a beira mar, na cidade de Florianópolis. Estas características fazem com que, grande parte de seus clientes e hóspedes, sejam atraídos para o hotel com a finalidade de lazer, descanso e saúde. Por esta razão grande parte dos seus hóspedes são de férias, porém o Hotel não se limita somente ao mercado de turistas de veraneio, ele capta hóspedes que estão fazendo negócios ou passando férias na cidade, faz convênio com várias empresas oferecendo descontos especiais.

A administração do Hotel considera a qualidade dos serviços muito importante para satisfazer as necessidades dos hóspedes com o máximo de profissionalismo e fazer com que o hóspede e clientes voltem sempre. Na medida do possível e de acordo com as condições econômicas, todo novo investimento sempre tem como objetivo melhorar a qualidade dos serviços no Hotel. A gerência administrativa oferece cursos e palestras para os seus funcionários e esta equipado com micro - computadores nos setores: comercial, hospedagem, administrativo, A & B.

O Hotel foi classificado pela EMBRATUR como categoria de quatro estrelas. Esta classificação não esta atualizada, no entanto o Hotel continua apresentando aos seus clientes um padrão de serviços e preço de acordo com a classificação antiga.

Os clientes de hoje exigem bom preço e qualidade, o mercado hoteleiro em Florianópolis é bem competitivo, e isto faz com que o hotel trabalhe com uma margem de lucro muito pequena. Segundo o gerente comercial a qualidade requer investimentos monetários altos e contínuos, no entanto a lucratividade da empresa não permite que se faça grandes investimentos em tecnologia e outros setores.

Outra característica importante do produto hoteleiro é a rapidez com que é fornecido os serviços no hotel. Cada tarefa dentro do Costa Norte possui um tempo de realização, este tempo é determinado pelo líder ou gerente de cada setor. Toda equipe no hotel esta treinada para oferecer serviços ao cliente no menor tempo possível, porém foi possível investigar que em alguns casos, algumas tarefas levaram um tempo de execução acima do normal, devido a uma alta ocupação ou problema na comunicação.

A marca, o logotipo, os serviços prestados no hotel, o *lay-out*, a infra-estrutura, as instalações etc são fatores importantes utilizados pelo hotel, para identificar uma imagem positiva no mercado. O hotel tenta da melhor maneira e de acordo com a suas possibilidades vender a imagem de seu produto, através da informação de experiências de clientes e

hóspedes. O Hotel toma muito cuidado neste processo afim de evitar qualquer erro, falha ou omissão gerando uma má imagem da empresa e perda de clientes.

O ramo hoteleiro possui uma característica marcante, que é a sazonalidade. O Hotel Costa Norte possui uma alta ocupação no verão que são os meses de janeiro e fevereiro e uma redução da ocupação nos outros meses. Apesar da baixa ocupação em alguns meses, o gerente comercial tenta captar novos negócios no período de baixa estação.

#### **6.14.2 O projeto do processo**

O projeto do processo no Hotel esta relacionado com o planejamento ordenado das tarefas que precisam ser realizadas para finalizar um serviço, sendo que é estabelecido, quem vai realizar o serviço, o local onde o trabalho e como será efetuado o serviço e quanto tempo será necessário para realizar a tarefa.

Todos os serviços prestados possuem um tempo de realização. Para cada tarefa executada por um funcionários é possível fazer uma estimativa de tempo de conclusão do serviço solicitado. Através de uma estimativa, os líderes conseguem controlar melhor a execução das tarefas de seus subordinados. Observando o tempo de execução de alguma tarefas no hotel, foi possível verificar que uma mesma tarefa pode ser executada em tempos diferentes. No entanto os chefes baseiam-se em um tempo médio e máximo. Por exemplo, um *check-in* de um hóspede assíduo com reserva foi feito em menos de um minuto, no entanto o tempo médio seria de 4 minutos, acima de 5 minutos indica algum problema ou solicitações extras do hóspede. Outro exemplo, a limpeza de um quarto ocupado leva no máximo 30 minutos, no entanto alguns quartos levam somente 15 minutos.

Outro elemento importante do projeto do processo no hotel foi com relação de como as tarefas são realizadas no hotel. Por exemplo, o processo de um *check-in* na recepção do hotel é feito da seguinte forma:

- O recepcionista dá boas vindas ao hóspede;
- Pergunta se o hóspede possui reserva;
- Caso o hóspede tenha reserva, é solicitado a confirmação da reserva ou *Voucher*;
- Pede que o hóspede preencha a ficha da EMBRATUR;
- Verifica no computador os dados do hóspede;
- Confirma os dados pessoais, a diária, tipo de hospedagem e forma de pagamento;

- Pergunta se o hóspede deseja cofre;
- Oferece *drink* de boas-vindas;
- Entrega a chave para o porteiro e deseja ao hóspede uma boa estada.

Tanto a definição do tempo como a descrição dos processos são conhecidos e estabelecidos pelos chefes e líderes de setores. O conhecimento dos chefes dos tempos de execução das tarefas e o procedimento de como executá-las da maneira mais eficiente, faz com que os chefes tenham mais capacidade de dirigir e de controlar os serviços no Hotel.

**QUADRO 20: EXEMPLOS DE ALGUNS PROCESSOS EXISTENTES NO HOTEL.**

<b>SETORES</b>	<b>PROCESSOS</b>
<b>1. Hospedagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Check-in</i>;</li> <li>- <i>Check-out</i>;</li> <li>- Reserva de quartos, salas, restaurante, carro;</li> <li>- Acompanhamento do hóspede até o quarto;</li> <li>- Informações turísticas;</li> <li>- Informações sobre o hotel;</li> <li>- de utilização do cofre;</li> <li>- <i>Showroom</i>;</li> <li>- Entrega de mensagens e encomendas;</li> </ul>
<b>2. Governança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limpeza de quartos;</li> <li>- Limpeza das áreas internas;</li> <li>- Limpeza do frigobar;</li> <li>- Achados e perdidos;</li> <li>- Supervisão dos quartos;</li> <li>- Lavagem do enxoval;</li> <li>- Lavagem da roupa dos hóspedes;</li> </ul>
<b>3. Manutenção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pintura de portas, paredes;</li> <li>- Manutenção do ar-condicionado;</li> <li>- Transporte de materiais;</li> <li>- Troca de lâmpadas;</li> </ul>
<b>4. Comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Captação de novos clientes;</li> <li>- Mantém clientes;</li> <li>- Divulgar e promover o hotel;</li> <li>- Captação de novos clientes;</li> <li>- Mantém clientes;</li> <li>- Divulgar e promover o hotel;</li> </ul>
<b>5. Refeições</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento ao cliente;</li> <li>- Retirar um pedido para (almoço ou jantar);</li> <li>- Serviço de mesa;</li> </ul>

<b>6. Recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recrutamento;</li><li>- Seleção;</li><li>- Adaptação;</li><li>- Treinamento;</li><li>- Demissão</li></ul>
<b>7. Almojarifado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aquisição de novos produtos;</li><li>- Recebimentos;</li><li>- Estocagem;</li><li>- Transporte;</li></ul>

**FONTE: PRIMÁRIA**

## DESCRIÇÃO DE ALGUNS PROCESSO NO HOTEL

Aqui, são detalhados os principais processos observados, cabendo-lhes as suas correspondentes concepções atuais e algumas propostas ideais.

### Processo de captação e atendimento ao cliente via operadora – Atual

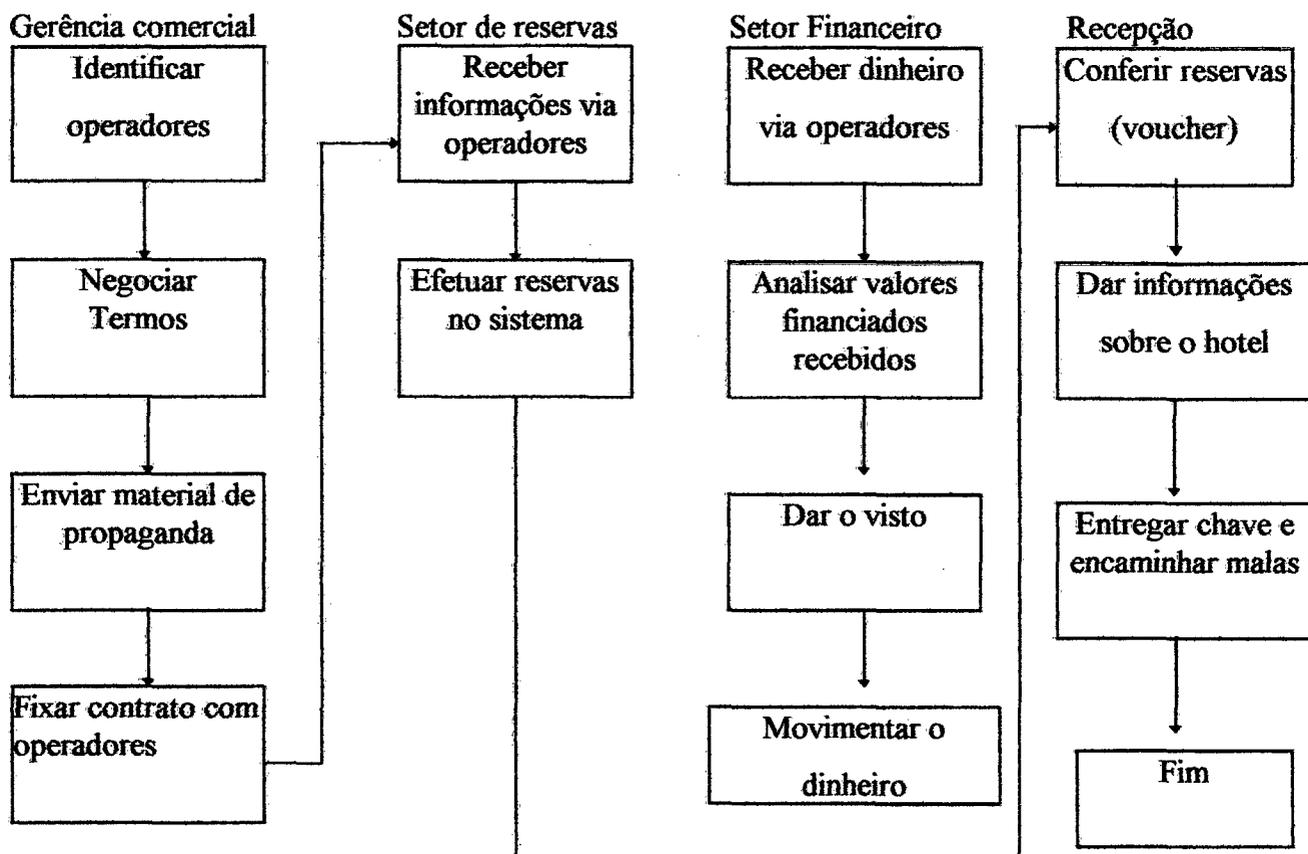


FIG. 07. Processo de captação e atendimento ao cliente via operadora atual. Estágio realizado no Hotel Costa Norte, Florianópolis, 1997.

Este processo tem início no setor comercial que busca garantir relações sólidas com Operadoras e Agências de Viagem. Estas têm como função intermediar a compra do serviço entre os clientes e os hotéis, mediante uma comissão.

Neste sentido o setor comercial identifica os operadores com os quais o Hotel irá trabalhar, enviando material de propaganda para viabilizar a divulgação do estabelecimento. No momento em que a operadora efetua a venda do serviço junto ao cliente, ela informa ao setor comercial, e o dinheiro recebido pode ser depositado em uma conta que o hotel possui na Argentina ou pode ser enviado através de algum funcionário.

Após tomar conhecimento da venda, o setor comercial informa ao setor de reservas o tipo e o número de unidades, bem como a data de chegada e saída do cliente, além de enviar o valor recebido ao setor financeiro, quando já estiver entregue. O setor de reservas, por sua vez, coloca as informações no sistema Desbravador e aguarda a chegada do cliente com o *voucher*, e o hospeda.

### Processo de captação e atendimento ao cliente via operadora Ideal

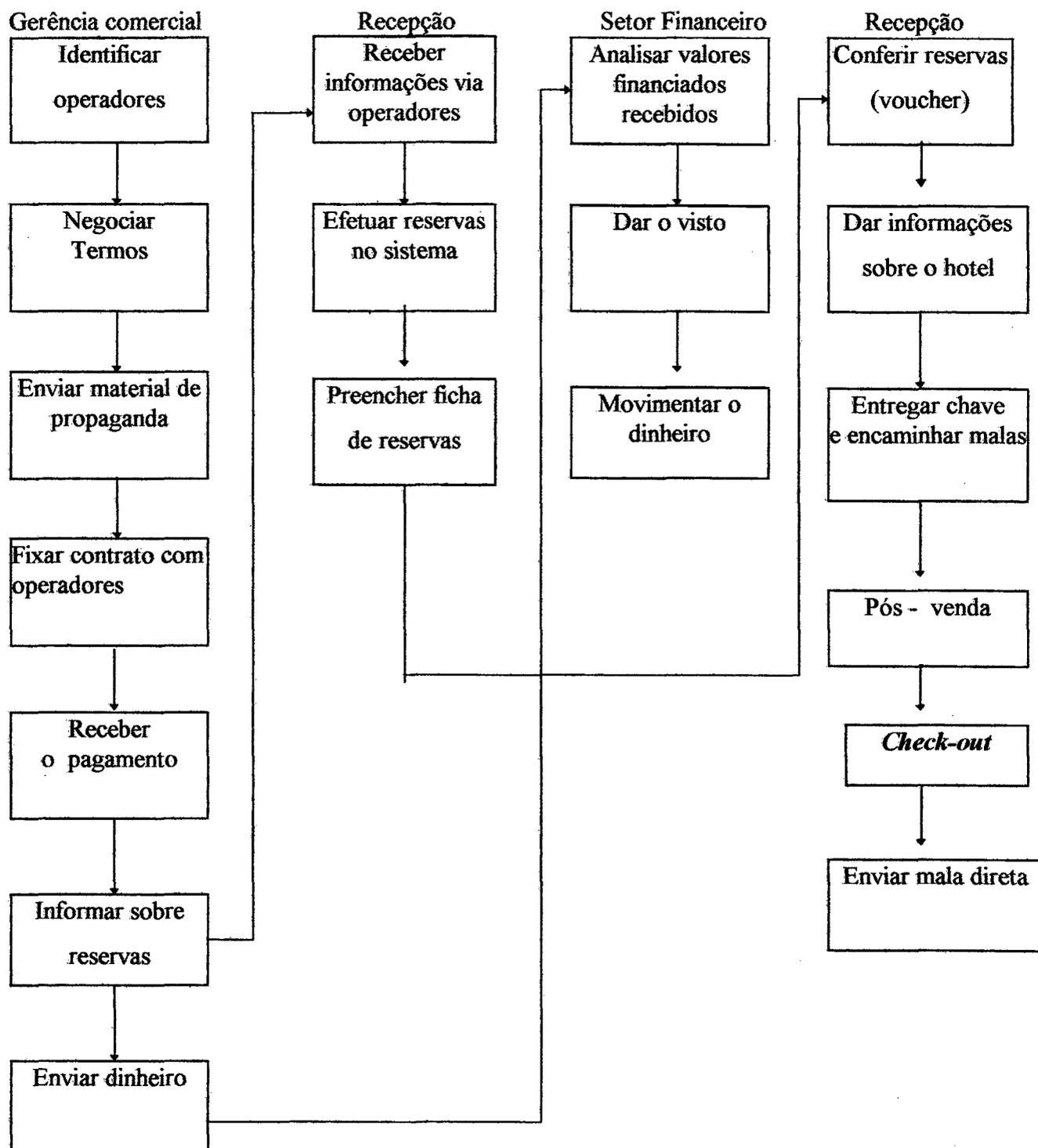


FIG. 08. Processo de captação e atendimento ao cliente via operadora - Ideal. Estágio realizado no Hotel Costa Norte, Florianópolis, 1997.

No processo ideal para a captação e atendimento ao cliente via operadora, verificou-se que poder-se-ia explorar melhor o marketing da empresa, fazendo um pós – venda quando o cliente estivesse saindo da empresa. Este serviço iria ajudar o hotel a identificar melhor os setores que estão apresentando serviços com qualidade e os setores pouco eficientes. Após o *check-out*, o envio de mala direta informando ao hóspedes promoções, descontos ou remetendo cartão de natal, parabéns e outros é uma forma de manter um contato com o hóspede e fazer com que ele retorne.

### Processo de reserva antecipada – Atual

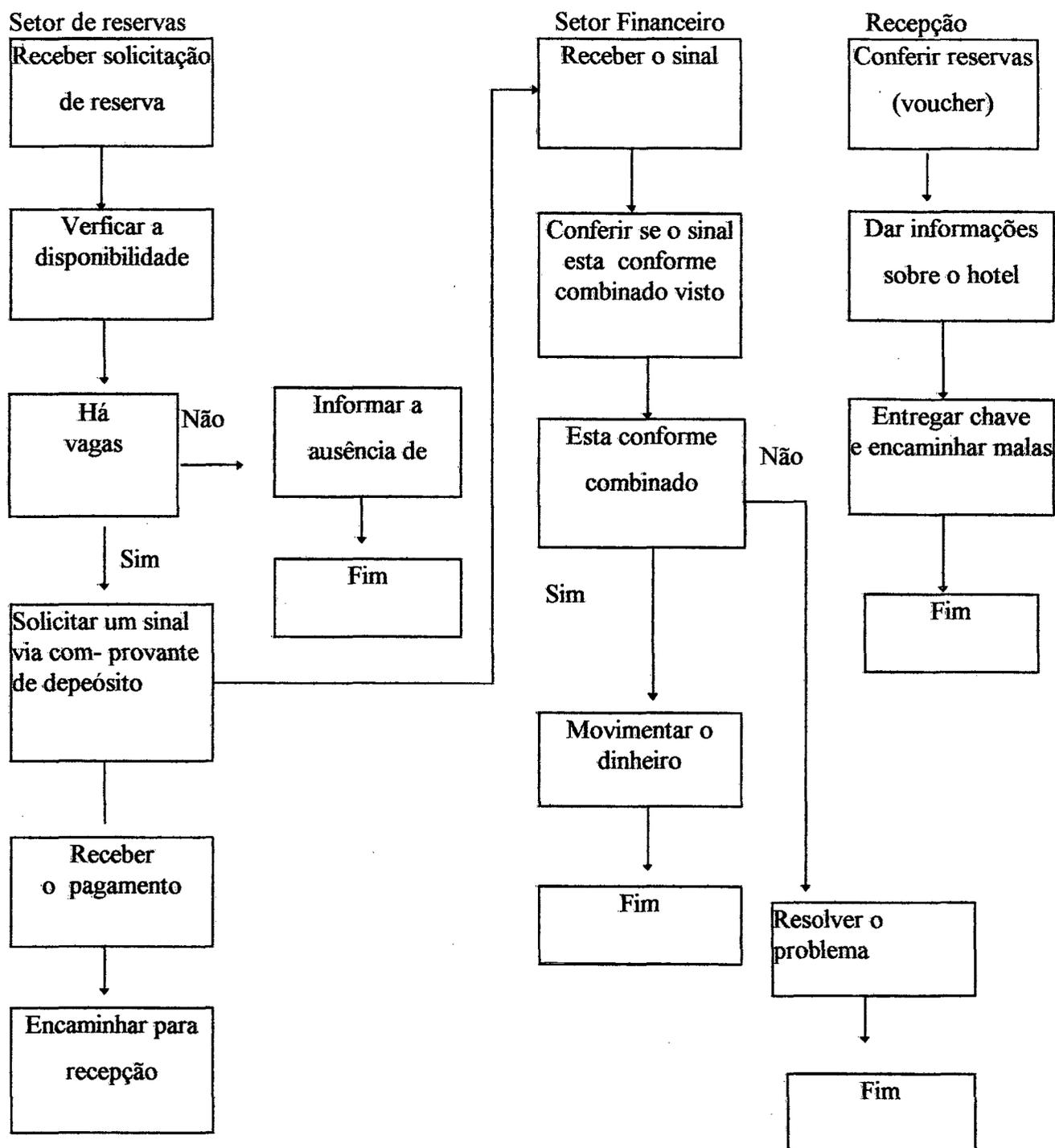


FIG. 09. Processo de reserva antecipada – Atual. Estágio realizado no Hotel Costa Norte, Florianópolis, 1997.

Quando a reserva não é feita através das operadoras, pode ser realizada de um contato direto com o hotel. Este contato geralmente é feito por telefone ou por fax, tendo em vista que a maioria dos clientes do Hotel são turistas de outras localidades.

As recepcionistas ao receberem a solicitação de reserva, verificam a disponibilidade de vagas e, se esta for confirmada, efetuam o registro no computador, bem como na ficha de reserva. Para a garantia de reserva é necessário que o cliente envie um sinal através de um comprovante de depósito na conta do Hotel, sendo que para clientes antigos não é necessário. Na alta temporada é exigido um depósito de garantia. Recebido o depósito a reserva é confirmada.

### Processo de reserva antecipada – Ideal

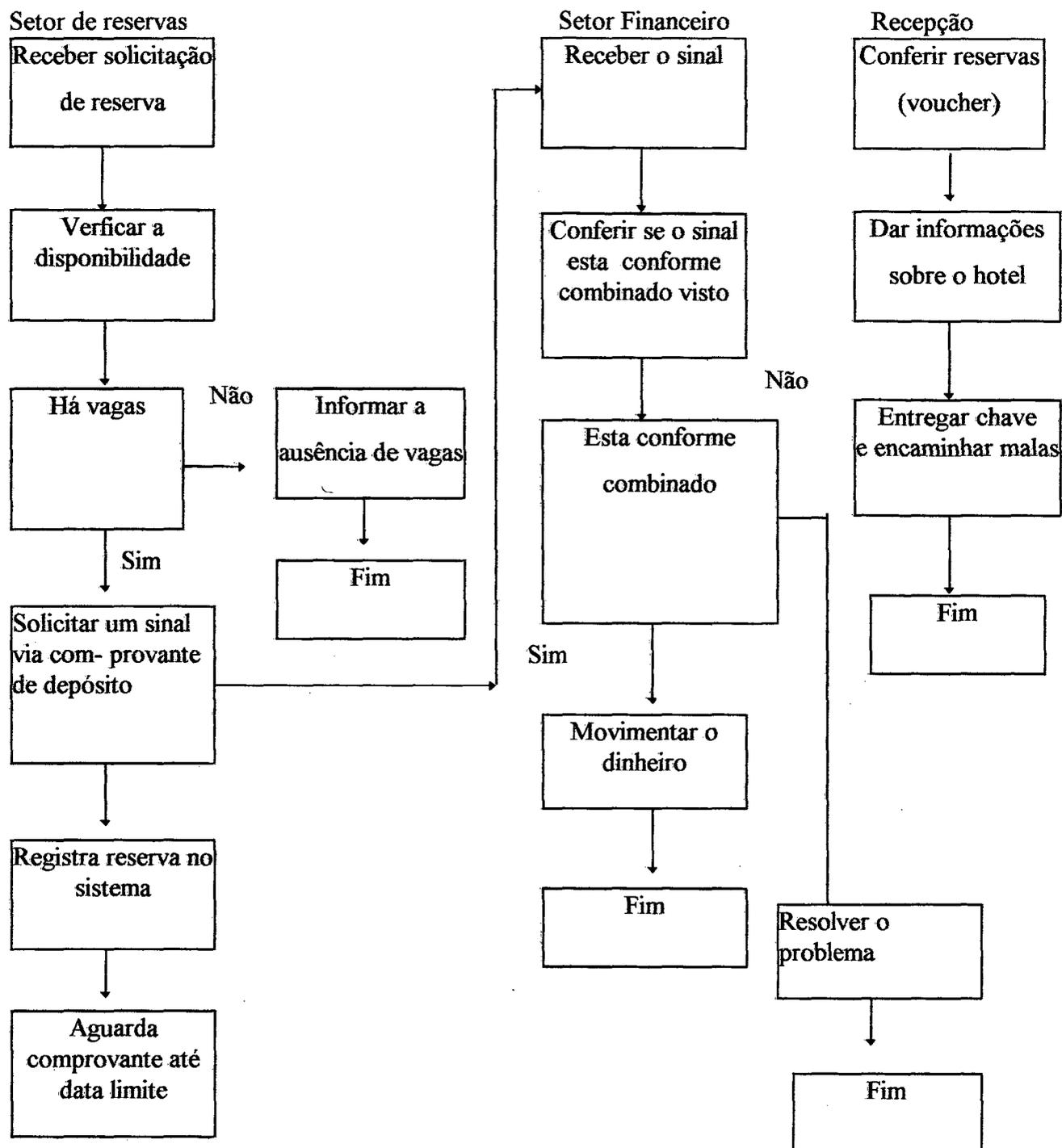


FIG. 10. Processo de reserva antecipada – Ideal. Estágio realizado no Hotel Costa Norte , Florianópolis, 1997.

Quando a reserva não é feita através das operadoras, pode ser realizada de um contato direto com o hotel. Este contato geralmente é feito por telefone ou por fax, tendo em vista que a maioria dos clientes do Hotel são turistas de outras localidades.

As recepcionistas ao receberem a solicitação de reserva, verificam a disponibilidade de vagas e, se esta for confirmada, efetuam o registro no computador, bem como na ficha de reserva. Para a garantia de reserva é necessário que o cliente envie um sinal através de um comprovante de depósito na conta do Hotel, sendo que para clientes antigos não é necessário. Na alta temporada é exigido um depósito de garantia. Recebido o depósito a reserva é confirmada.

### Processo de recebimento e pagamento - Atual

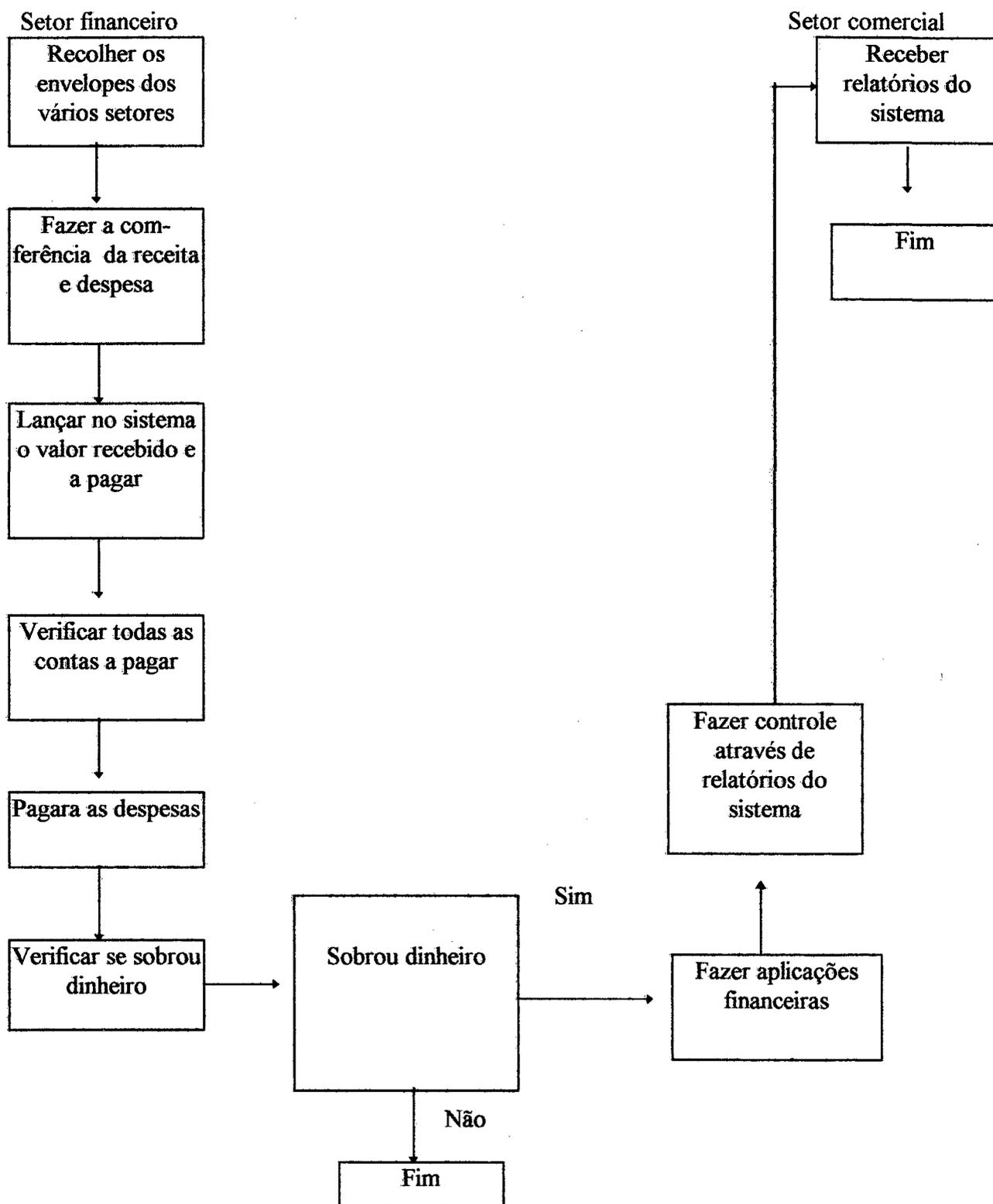


FIG. 11. Processo de recebimento e pagamento – Atual. Estágio realizado no Hotel Costa Norte , Florianópolis, 1997.

O gerente administrativo financeiro, diariamente, recolhe o dinheiro recebido pelos diversos setores do Hotel e as notas referentes a estes. Isto ocorre através de envelopes que são colocados nos cofres de cada setor, que possuem uma abertura em cima e que só podem ser abertos pelo gerente financeiro. Na capa destes envelopes estão discriminados os valores e as notas contidas em cada envelope.

No setor financeiro é feita a conferência dos gastos de cada cliente, através das notas, e comparado ao valor recebido, além disso este valor também é comparado ao relatório da recepção que consta no sistema. Se houver algum erro a recepção ou gerente financeiro é responsabilizado. O valor correto é então registrado no sistema Desbravador e em seguida é feita a separação do valor em cheques, moeda nacional e moeda estrangeira, sendo esta última enviada ao gerente comercial.

Em seguida o gerente financeiro verifica as contas a pagar naquele dia e o auxiliar administrativo é encarregado de ir ao banco depositar o dinheiro, bem como de pagar as contas. Além das contas pagas em banco, existem algumas que são pagas em carteira, ou seja, o próprio fornecedor vem receber no local.

Feitos os pagamentos, o dinheiro que sobrou é aplicado em fundos de curtíssimo prazo em virtude da necessidade de movimentá-lo diariamente. Todas estas transações são colocadas no sistema e um relatório de movimentação do caixa é enviado para o gerente comercial.

Cabe acrescentar que as despesas chegam ao setor administrativo a qualquer hora do dia, sendo que algumas vezes o próprio gerente financeiro tem que ir aos setores verificar se existem despesas que não foram enviadas ao setor.

## Processo de recebimento e pagamento – Ideal

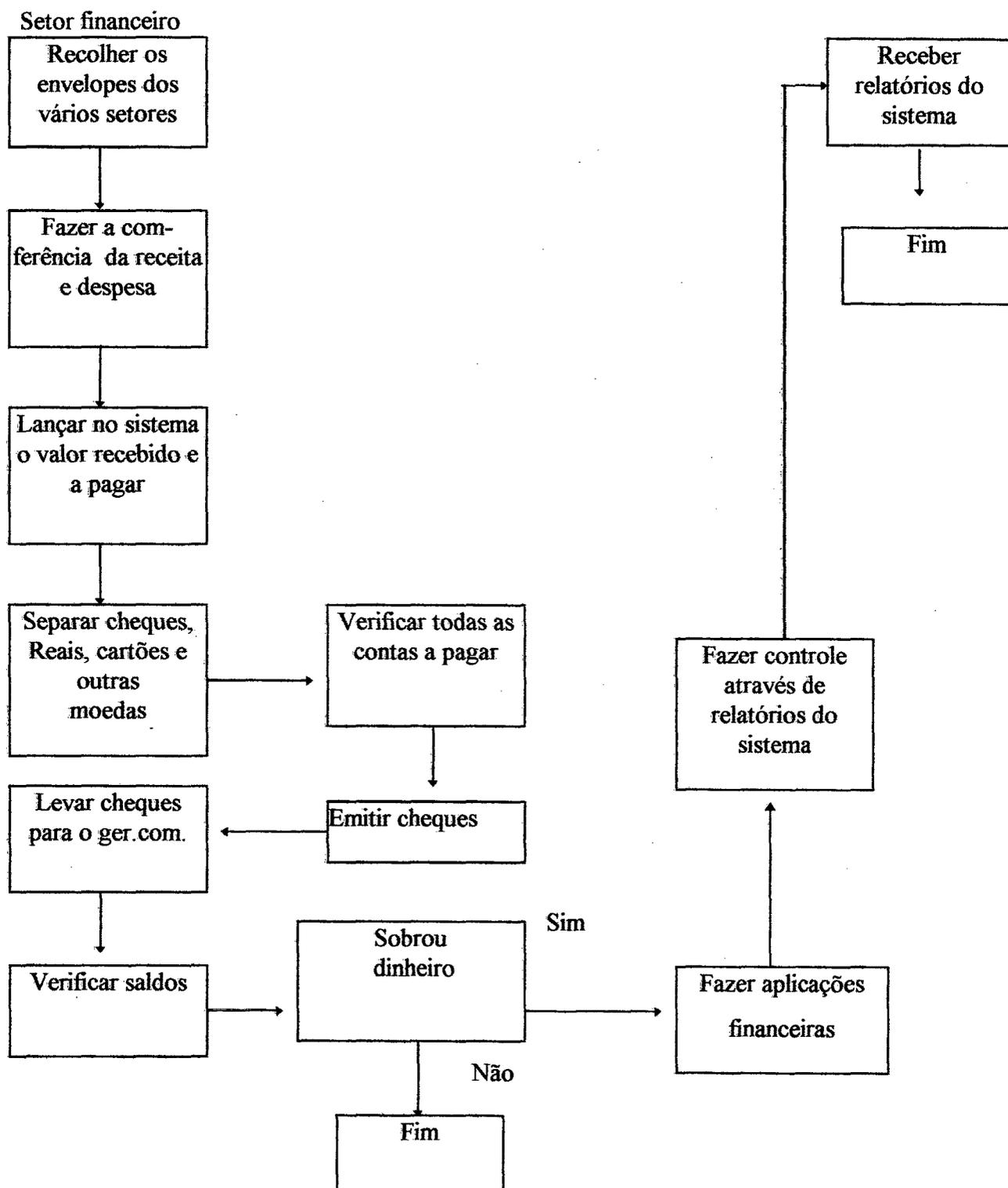


FIG. 12. Processo de recebimento e pagamento – Ideal. Estágio realizado no Hotel Costa Norte, Florianópolis, 1997.

No processo ideal para o recebimento e pagamento, foi possível verificar que este processo poderia ficar melhor, se após verificadas as contas, os cheques emitidos pelo gerente financeiro, fossem levados até o gerente geral para que o mesmos fossem assinados. Desta forma o gerente comercial poderia controlar mais de perto o fluxo de caixa do hotel.

### 6.14.3 - Definição da quantidade

A definição da quantidade está dividida em dois grupos o da demanda e o da capacidade.

A previsão da demanda é planejada pelo departamento comercial que define qual público alvo quer atingir. De acordo com dados históricos o gerente comercial se empenha para captar novos clientes nas diversas época do ano. Por exemplo, nos meses de janeiro e fevereiro muitos turistas argentinos procuram a cidade para passar as férias de verão. Alguns meses antes, o gerente comercial prepara materiais de divulgação, estabelece preços das diárias, define comissões e visita pessoalmente as principais agencias de turismo e operadoras de viagens da Argentina. Outro exemplo, no mês de dezembro muitas empresas procuram o Hotel para realizarem festas de final de ano. É feito no mês de novembro e dezembro uma divulgação e propaganda para as empresas que já são clientes e ou não. O gerente comercial tenta buscar captar em cada mês novos negócios para o Hotel, sempre tendo a preocupação de planejar as vendas de acordo com a demanda dos anos anteriores.

Mesmo planejando a previsão de vendas para o Hotel, o gerente comercial relata que sempre está atento para mudanças especialmente as de ordem econômica. Com a estabilização econômica do país, muitos argentinos deixaram de visitar o Brasil devido a valorização da moeda e por causa da recessão que a Argentina esta passando. Observando estes fatos, e verificando uma queda na ocupação de argentinos no Hotel, com relação aos outros anos. O departamento comercial começou a planejar esforços, afim de captar os turistas nacionais e de outros países.

A capacidades do hotel esta relacionada com a quantidade de produtos que podem ser oferecidos ao hóspede. Abaixo estão relacionados setores com a capacidade do hotel. Em alguns casos é estabelecida a carga. A carga é a quantidade que cada unidade pode suportar. Por exemplo, o Hotel possui uma capacidade máxima de 52 suítes, sendo que em algumas suítes, pode-se acomodar até 6 pessoas. O mesmo acontece para o setor do restaurante, onde é possível acomodar 150 pessoas, no entanto durante o horário de funcionamento é possível atender uma quantidade bem maior de pessoas.

**QUADRO 21: CAPACIDADE DO HOTEL.**

<b>Setor (área)</b>	<b>Capacidade</b>
Hospedagem	Total de unidades habitacionais 52
	Apartamentos <i>Standard</i> (até 2 pessoas) 6
	Apartamentos Superior (até 4 pessoas) 12
	Chalés (até 4 pessoas) 12
	Suítes (até 4 pessoas) 20
	Suítes Especiais (5 pessoas) 2
Estacionamento	80 carros
Restaurante	O restaurante possui a capacidade de acomodar 150 pessoas sentadas, no entanto é possível atender durante o horário de atendimento do café da manhã, almoço e jantar uma quantidade bem maior de hóspedes, tudo vai depender o movimento da mesma.
Salão de eventos	60 pessoas
Funcionários do hotel	25 pessoas
Recepção	2 recepcionistas por turno 1 chefe de hospedagem
Manutenção	1funcionário por dia
Lavanderia	3 pessoas por turno
Limpeza de quarto	1 camareira por quarto
<i>Check-in e check-out</i>	2 hóspedes por vez

Foi possível observar que em cada setor, área ou departamento do hotel existe uma capacidade máxima previamente estabelecida dos serviços, da mão-de-obra, do número de salas e quantidade de pessoas por salas, máquinas e equipamentos, suítes etc. Esta definição ajuda os chefes de cada setor a tomarem melhor as decisões diárias. Por exemplo, se a ocupação prevista para o dia é de 150 pessoas, então o restaurante vai se preparar para servir no dia seguinte 150 cafés da manha. O mesmo vai acontecer para todos os outros setores do hotel.

Definindo a capacidade, os chefes dos setores do hotel conseguem elaborar um plano de vendas estabelecendo a capacidade de cada departamento. Por exemplo, o setor de reservas tem conhecimento que a capacidade máxima de suítes no hotel é de 52 quartos. A partir deste dado, o responsável da reserva não poderá de maneira alguma comercializar além do permitido, o que acarretaria insatisfação e perda do cliente. Todos os departamentos do hotel controlam as suas capacidades, a fim de evitar transtornos e insatisfações.

#### **6.14.4 - Programação e controle**

A programação e controle no Hotel esta relacionada com a execução dos serviços nos diversos departamentos. Cada chefe faz a sua programação diária, semanal e mensal. A programação é uma forma de controlar os serviços, pois são estabelecidos o quê, como, onde, por quem, quando e quanto tempo com o serviço ou tarefa estabelecida.

Foi possível identificar, que a programação faz parte da rotina diária, semanal e mensal dentro do Hotel. O controle dos diversos tipos de programação, é desenvolvida pelos chefes de departamentos e gerente geral. A programação no departamento de hospedagem se dá sob diversas formas. Pode ser uma programação escrita, onde a chefe de hospedagem determina os dias de trabalho e folga de sua equipe e fixa no mural informativo. Pode ser feita oralmente, onde é determinado o horário de almoço dos recepcionistas e porteiros. A programação no hotel é bem flexível, ou seja, dependendo dos acontecimentos a programação pode ser mudada a qualquer momento, sendo que a mudança de uma programação previamente definida é geralmente tomada pelo gerente geral ou chefe de hospedagem.

**QUADRO 22: FORMAS DE SE PROGRAMAR DENTRO DO HOTEL.**

<b>SETORES</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PROGRAMAÇÃO</b>
1. Hospedagem	Chefe de hospedagem	Semanal do horário de trabalho dos recepcionistas Semanal do horário de trabalho dos porteiros Diária do horário de almoço dos funcionários Diária da leitura do livro de mensagens Diária da leitura do relatório do gerente noturno Treinamento de novos funcionários Reuniões com funcionários, chefes e gerente geral
2. Governança	Chefe das camareiras	Supervisionar limpeza das áreas públicas Supervisionar limpeza dos quartos Treinar novos funcionários Elaborar relatórios Reuniões com funcionários, chefes e gerente geral Relação de funcionários que vão fazer horas extras Horário de trabalho dos funcionários
3. Manutenção	Chefe da manutenção	Diária das atividades de limpeza e manutenção das máquinas e equipamentos Diária de trocas de lâmpadas De reparos, pinturas Da distribuição diárias das tarefas a serem executadas pelos funcionários
4. Eventos	Chefe de eventos	Diária da quantidade disponível de funcionários Diária da preparação das salas para eventos Diária da solicitação dos alimentos e bebidas para restaurante.
5 Refeições	Chefe de restaurante	Compra diária de alimentos frescos como, pães, legumes, frutas e outros Estimar a quantidade de refeições para almoço e jantar

FONTE: PRIMÁRIA

## **1 -Definição do número de produtos finais**

Esta é a primeira etapa na programação, onde são definidos a quantidade e o tipo de serviços que deverão ser executados e como, onde, por quem serão executados. No exemplo a seguir é demonstrado como é feita as reservas de quartos.

**Exemplo 1. Definindo a programação de reservas de quartos no setor de reservas do hotel.**

**O quê?** Número de pernoites.

**Onde?** Apartamentos de luxo, executivo, superior.

**Como?** Através da verificação de disponibilidade de quartos no quadro de reservas.

**Quando?** A todo momento em que é solicitado uma nova reserva.

**Por quem?** Clientes.

**2 - Definir produtos complementares e materiais:**

Considerando no hotel como produto principal a hospedagem, todos os outros serviços oferecidos aos hóspedes paralelamente a estes, são considerados como complementares. A seguir são citados alguns destes produtos

**QUADRO 24: PRODUTOS SECUNDÁRIOS.**

<b>Departamento</b>	<b>Produtos secundários</b>
1. Hospedagem	Informações turísticas Traslados Locação de carros Atendimento ao hóspede Toalhas Telefonia
2. Alimentos e bebidas	Café da manhã Almoço Jantar Lanches Bebidas
3. Governança	Lavagem de roupas pessoais
4. Eventos	Locação de máquinas e equipamentos Reprodução de fotocópias Alimentos e bebidas
5. Esporte e lazer	Sala de jogos Piscina Quadra de tênis Sauna

FONTE: PRIMÁRIA

### 3 - Prazos e capacidade.

No hotel a programação dos prazos resulta em ordens com datas de início e término da produção, bem como as devidas necessidades de capacidade e distribuição do trabalho.

No setor de hospedagem do hotel, os prazos estão relacionados com o tempo de permanência do hóspede no quarto. E a capacidade, será a quantidade máxima de pessoas que poderiam ocupar um quarto. Os prazos e a capacidades são controlados no computador, através de um programa, que informa ao responsável de reservas no mapa de reservas, a quantidade de quartos reservados e os dias que os quartos possuem reserva. No quadro a seguir, o mapa de reservas identifica a quantidade de quartos reservados para cada dia do mês, bem como o tipo de quarto reservado.

#### QUADRO 25: MAPA DE RESERVAS.

Mapa de reservas							
Início: 1/04/97    Término: 07/04/97							
DIAS	1	2	3	4	5	6	7
Disponibilidades							
STD TWIN							
STD DBL							
SUP TWIN							
SUP DBL							
CHALÉS							
SUITES							
SUÍTES. ESPECIAL							
TOTAIS							
%							

FONTE: PRIMÁRIA.

No quadro abaixo são representados alguns prazos e capacidades de alguns setores do Hotel.

**QUADRO 26: PRAZOS E CAPACIDADE.**

<b>Departamentos</b>	<b>Prazos</b>	<b>Capacidade</b>
Hospedagem	Dias que os hóspedes estão hospedados no hotel.	Quantidades disponíveis de quartos para o dia.
Governança	Tempo necessários para limpar um quarto, que leva em média 30 minutos.	Uma camareira limpa em média 10 quartos dia.
Eventos	Tempo que o hóspede irá utilizar a(s) sala(s) para realizar o evento.	Número de pessoas que cada sala pode comportar.
Restaurante	Tempo que o cliente levará para consumir a refeição	Número de cadeiras disponíveis no restaurante

FONTE: PRIMÁRIA.

**4 - Liberação.**

A liberação da produção no Hotel é iniciada, com a chegada do hóspede no (*check-in*). A partir do momento em que o hóspede é registrado na recepção, vários departamentos ficam preparados para atender o hóspede da melhor forma possível.

A liberação envolve toda a infra-estrutura do Hotel, por isso, é importante que todos os departamentos desempenhem as suas funções antes e durante a estada do hóspede. A seguir é demonstrado no quadro, o que cada departamento faz para que a liberação seja possível.

**QUADRO 27: LIBERAÇÃO.**

<b>LIBERAÇÃO</b>	
<b>Hospedagem</b>	<p>Inicia-se com a chegada dos hóspedes.</p> <p>Os recepcionistas devem estar informados sobre toda a infraestrutura do hotel;</p> <p>A recepção deve ter cadastrado no computador todas as reservas confirmadas.</p>
<b>Governança</b>	<p>Inicia-se com a chegada dos hóspedes nos quartos.</p> <p>A chefe das camareiras deve checar todos os quartos, para que os mesmos estejam em excelentes condições para a ocupação.</p>
<b>Alimentos e Bebidas</b>	<p>Inicia-se com a chegada do cliente no restaurante ou bar.</p> <p>O bar e o restaurante devem possuir alimentos e bebidas disponíveis quando o hóspede chegar.</p> <p>O serviço de quarto deve atender as solicitações de acordo com o que é oferecido no cardápio</p>
<b>Eventos</b>	<p>Inicia-se com a chegada dos clientes na sala de reunião.</p> <p>Salas, os banheiros e áreas sociais devem estar em excelentes condições para realização de eventos.</p>

Foi possível verificar no hotel, que a liberação da produção é iniciada no departamento de hospedagem com a chegada do hóspede. A diária no hotel equivale a permanência do hóspede no período das 14:00 horas de um dia até as 14:00 horas do outro dia. Geralmente o hóspede chega no hotel entre 14:00 as 00:00 horas ( quando a produção inicia)e sai entre 08:00 as 14:00 horas (quando a produção é encerrada). Definidos estes tempos de entrada, permanência e saída, é possível programar toda a produção dos serviços no hotel.

A liberação da produção no hotel envolve máquinas, equipamentos, processos e mão-de-obra. É necessário que todos os setores no hotel trabalhem em conjunto e de forma harmoniosa para que a produção aconteça eficazmente. Os chefes de departamento são os responsáveis pela produção, exigindo deles habilidade e técnicas eficazes afim de que a produção ocorra da melhor forma possível.

## 5 - Controle

Os diferentes tipos de controle no Hotel, ajudam os chefes de departamentos a guiar e regular melhor as atividades desenvolvidas nos diversos setores, com a finalidade de atingir os objetivos da empresa.

A qualidade é entendida por vários funcionários como sendo a melhor maneira de oferecer bons serviços de hotelaria ao hóspede. Não basta somente ter uma cama confortável, é necessário ter calor humano. Acolher o hóspede com cordialidade, cortesia e profissionalismo fazem parte da qualidade. Outras características de qualidade de acordo com os funcionários são: manter todas as instalações em excelentes condições de uso, limpeza, organização, simpatia no atendimento, rapidez no atendimento, solucionar problemas eficazmente, satisfazer às solicitações dos hóspedes, estar sempre disposto a ajudar o hóspede etc.

Considerando a estrutura do Hotel de porte médio e com vários departamentos, cada chefe controla a qualidade de seu setor, de acordo com as normas estabelecidas pela gerência.

A seguir são demonstrados alguns exemplos de como cada setor do hotel controla a qualidade.

**QUADRO 28: CONTROLE DA QUALIDADE.**

<b>CONTROLE DE QUALIDADE</b>	
<b>Encarregado</b>	<b>Controle de qualidade através de:</b>
<b>Chefe de Hospedagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- treinamento contínuo de sua equipe;</li> <li>- <i>feedback</i> com os hóspedes;</li> <li>- leitura da ficha de comentários do hóspede e tomada as devidas providências quando necessária;</li> <li>- manutenção de máquinas e equipamentos em funcionamento;</li> <li>- leitura do livro de mensagens;</li> </ul>
<b>Líder Operacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- supervisão dos quartos;</li> <li>- limpeza adequada para os móveis, máquinas, equipamentos;</li> <li>- <i>feedback</i> com os hóspedes;</li> <li>- treinamento das camareiras;</li> <li>- atendimento eficiente das solicitações dos hóspedes;</li> </ul>
<b>Aux. de Manutenção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- atendimento rápido e eficiente;</li> <li>- supervisão dos serviços executados de sua equipe;</li> <li>- manutenção de máquinas e equipamentos;</li> </ul>

FONTE: PRIMÁRIA.

Os vários tipos de controle observados no hotel, ajudam os chefes de departamentos a manterem os padrões dos serviços previamente estabelecidos, de acordo com as expectativas do hóspede. Para alguns chefes, mesmo estabelecendo padrões de serviços, fica difícil satisfazer todas as expectativas dos hóspedes, pois cada hóspede possui expectativas individuais.

Outro objetivo do controle de qualidade para a administração da empresa é fazer com que os novos funcionários desenvolvam os serviços de acordo com o estabelecido, afim de evitar erros e insatisfação do hóspede.

Uma das maneiras utilizadas da gerência geral para controlar a qualidade dos serviços gerais no Hotel, é através de um pequeno questionário localizado no quarto do hóspede. Este questionário procura avaliar a opinião do hóspede sobre os serviços prestados.

O controle de quantidade no departamento de hospedagem, está relacionada com a chegada de hóspedes. Este controle é feito através do sistema operacional informatizado. É possível visualizar no computador a quantidade de hóspedes que estão hospedados e as previsões de novas chegadas. Este tipo de controle chamado de controle da ocupação diária, que ajuda os recepcionistas e chefe de recepção a controlarem melhor a ocupação. Se existe uma previsão de ocupação de 80% com reserva, fica mais fácil comercializar os outros 20% restantes. A verificação rápida no computador, faz com que o recepcionista informe ao novo hóspede, se será possível hospedar-se ou não.

O controle de custo é feito através de um controle de despesas em cada departamento. Cada departamento tenta elaborar uma lista de despesas mensais. Verificou-se que o mesmo necessita de um setor especialmente para cálculo e controle dos custos.

A seguir são demonstrados outro tipos de controle no hotel. Existe diversos tipos de controle no hotel, a seguir serão demonstrados alguns tipos de controle nos diferentes setores do hotel.

**QUADRO 29: TIPOS DE CONTROLE UTILIZADO NO COSTA NORTE.**

<b>Setores</b>	<b>Tipos de controle</b>
Hospedagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle de chegadas dos hóspedes com reserva;</li> <li>- Controle da ocupação diária;</li> <li>- Controle da ocupação semanal;</li> <li>- Controle da ocupação mensal;</li> <li>- Controle de caixa;</li> <li>- Controle das saídas;</li> </ul>
Governança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle de quartos limpos, ocupados e em manutenção</li> <li>- Controle do número de camareiras do dia;</li> <li>- Controle do consumo de bebidas do frigobar;</li> <li>- Controle das quantidades de peças do enxoval para troca nos quartos;</li> </ul>
Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle das atividades diárias;</li> <li>- Controle da finalização das tarefas;-</li> </ul>
Eventos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle das atividades diárias;</li> <li>- Controle das solicitações dos hóspedes;</li> <li>- Controle do consumo de alimentos e bebidas;-</li> </ul>
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle dos eventos diários, semanais e mensais;</li> <li>- Controle das tarifas de hospedagem e descontos;</li> <li>- Controle das solicitações dos clientes e hóspedes;</li> </ul>
Alimentos e bebidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle da qualidade dos alimentos e bebidas;</li> <li>- Controle do número de cafés servidos diariamente;</li> </ul>

FONTE: PRIMÁRIA

Os gerentes e líderes de cada setor são os responsáveis pelo controle no Hotel. São executados controles formais e informais. Os controles formais geralmente envolvem o preenchimento de fichas, relatórios ou memorandos internos. Por exemplo, a governanta diariamente recolhe na recepção uma listagem dos quartos ocupados, limpos e em manutenção. Esta listagem será utilizada para controlar quais quartos vão necessitar de limpeza e quem vai fazer a limpeza. Toda vez que um quarto é limpo pela camareira, a governança irá inspecionar, verificando se tudo está de acordo com os padrões estabelecidos. Caso afirmativo, a camareira irá anotar em sua ficha de controle de limpeza de quarto, para que mais tarde ela repasse esta informação para a recepção.

Os controles informais são aqueles que dispensam o preenchimento de relatórios, memorando ou fichas, mas que estão presentes diariamente. Por exemplo, os funcionários são instruídos a entrarem e saírem somente pela portaria de serviço. Se alguém desobedecer esta instrução, com certeza será advertido por alguém da portaria ou recepção. Outro exemplo, a limpeza nas áreas públicas deve ser mantida periodicamente para que os clientes tenham uma boa imagem do empreendimento. Qualquer sinal de sujeira ou desorganização em uma área, deverá ser comunicada imediatamente para o setor de governança, para que o mesmo tome as devidas providências. Existe muitos exemplos de como o Hotel controla os seus serviços uns são mais formais que os outros, no entanto foi possível verificar que eles existem e são uma preocupação constante do gerente geral e chefes de departamento.

O controle ajuda muito a empresa a atingir os seus objetivos. É através do controle que os chefes e os líderes dos diversos departamentos, conseguem tomar decisões diárias de tal forma, que a mão-de-obra, os equipamentos e o capital disponível sejam empregados com o máximo de aproveitamento.

O Hotel emprega 25 pessoas, sendo que cada pessoa executa um processo distinto em cada área. Os processos são as diversas tarefas executadas individualmente ou em conjunto. Estes processos são controlados pelo gerente geral que por sua vez possui uma equipe de chefes que controlam todos os processos executados pelos funcionários. Pela existência de uma diversidade enorme de tarefas, cada chefe de setor elaborou uma maneira de controlar melhor o seu setor.

O controle permite que no Hotel várias tarefas sejam formalizadas, ajudando os chefes e gerente geral a tomar decisões rápidas e mais eficientes. Verificou-se que o controle auxilia os chefes a determinarem o que, quando, como e quem deverá ser feito um serviço. Por exemplo, o controle no setor de governança vai determinar através do controle, o que deverá ser limpo, quando deverá ser limpo, como deverá ser limpo e quem vai limpar o quarto.

O Hotel busca controlar cada vez mais os seus processos para que os seus custos de produção sejam reduzidos e seus serviços sejam oferecidos com qualidade de acordo com o padrão e expectativas do hóspede.

### 6.15 - Quadro comparativo PCP x PCP em Hotel.

Para um melhor entendimento foi elaborado um quadro comparativo de PCP com o PCP em hotelaria.

#### QUADRO 30: Planejamento da produção.

Projeto do produto	O projeto do produto determina o que será produzido, através de desenhos, listas de materiais, especificações etc.
Projeto do processo	Esta etapa consiste no mapeamento de todos os processos necessários para realização do produto. Os processos são um conjunto ordenado de atividades.
Quantidade	<p>Na previsão da demanda é necessário saber quanto a organização planeja vender de seus produtos no futuro, afim de que se possa tomar decisões. As vendas dependem de muitos fatores, como situação econômica, movimentos de mercado etc. A previsão da demanda é um processo racional de busca de informação acerca do valor das vendas futuras de um item ou conjunto de itens.</p> <p>A capacidade vai estabelecer quantas unidades podem ser produzidas, levando em consideração a quantidade de máquinas e pessoas e necessidade de estocagem e demais recursos.</p>

FONTE: PRIMÁRIA.

**Quadro 30: Programação e controle da produção.**

Definição dos produtos finais	A programação se inicia com a elaboração do programa que é composto por dados quantitativos e sua situação no tempo relativamente à produção futura.
Necessidade de materiais	Esta etapa, ocupa-se basicamente em atender as necessidades da etapa anterior, definindo a necessidade de insumos em prazos adequados.
Prazos e capacidade	<p>O prazo é o período de tempo planejado previamente para que uma atividade seja realizada.</p> <p>A capacidade é a quantidade máxima de produtos que podem ser produzidos numa unidade produtiva num dado intervalo de tempo. Os principais fatores influentes na capacidade são: instalações, composição dos produtos ou serviços, o projeto do processo, fatores humanos, fatores operacionais e fatores externos.</p>
Liberação	A liberação deve ser entendida como um conjunto de funções para verificar a disponibilidade de materiais, equipamentos e operários, para as ordens de fabricação a serem iniciadas e decidir sobre a seqüência de processamento das ordens de fabricação.
Controle	O controle serve para guiar e regular as atividades da organização por meio de decisões e ações, com o objetivo de alcançar os objetivos. Os principais métodos de controle são: visual, global, exceção e autocontrole. As principais funções de controle são: fazer comparações com o programado e realizado, fazer relatório para a alta administração e informar outras seções e clientes sobre a produção na empresa.

FONTE: PRIMÁRIA.

**Quadro 31: Planejamento da produção no hotel.**

Projeto do produto	<p>Definir o projeto do produto no hotel, significa definir o que o hotel produz e vende.</p> <p><b>* Recomendação:</b> Todos os bens e serviços comercializados devem estar bem definidos: hospedagem, alimentos e bebidas, serviços de lavanderia etc (definição e caracterização dos produtos).</p>
Projeto do processo	<p>O projeto do processo esta relacionado com a descrição ordenada das tarefas que precisam ser realizadas para finalizar um serviço e o local onde o trabalho é efetuado.</p> <p><b>* Recomendações:</b> todas as tarefas devem ser padronizadas, e detalhadas, ou seja, cada tarefa deverá possuir uma rotina seguida de um tempo médio de execução (roteiros de execução).</p>
Quantidade	<p><b>*Na previsão da demanda é necessário saber quanto a organização planeja vender de seus produtos no futuro, afim de que se possa tomar decisões. As vendas dependem de muitos fatores, como situação econômica, movimentos de mercado etc. A previsão da demanda é um processo racional de busca de informação acerca do valor das vendas futuras de um item ou conjunto de itens.</b></p> <p><b>* Recomendações:</b> A demanda deveria ser definida através de estudos históricos em forma de relatórios, onde seria possível verificar ocupações de anos anteriores, e fazer um comparativo com a atual situação, a fim de ser poder tomar decisões para cada situação atual (previsão da demanda).</p> <p><b>*A capacidade hoteleira é determinada pelo quantidade de quartos, número de mesas existentes no restaurante e bar, cadeiras disponíveis na sala de eventos, vagas para estacionamento de carros, número de empregados, máquinas e estoques existente na empresa, o que deve estar descrito.</b></p> <p><b>* Recomendações:</b> Definição de capacidade por área/setor e considerando os diversos arranjos e formas de ocupação.</p>

FONTE: PRIMÁRIA.

**Quadro 33: Programação e controle da produção no hotel.**

Definição dos produtos finais	<p>Os produtos são, a hospedagem, atividades de lazer, eventos, alimentação, saúde e outros. O número de produtos a ser vendido depende da necessidade da clientela que determina o tipo. A sua determinação decorre das vendas de balcão e reservas.</p> <p><b>*Recomendações:</b> Estabelecer a programação do número de produtos a serem vendidos durante os próximos sete dias, para fins de operacionalização e também faturamento.</p>
Definir produtos complementares e materiais	<p>Os produtos complementares e materiais consumidos podem ser o café da manhã, almoço, jantar, lanches ou bebidas ou ainda outros produtos secundários que o hotel ofereça, tais como traslados, limpeza de quarto, informações turísticas, aparelhos para locação, sala para eventos etc.</p> <p><b>*Recomendações:</b> Estabelecer o número de produtos complementares de acordo com a programação anterior, projetando as necessidades de recursos humanos e custos.</p>
Prazos e capacidade	<p>Em hospedagem, os prazos estão relacionados com o tempo de permanência requerido pelo hóspede. E a capacidade, será a quantidade máxima de pessoas que poderiam ser alocadas aos quartos e/ou aos demais produtos do Hotel.</p> <p><b>*Recomendações:</b> projetar e calcular o percentual de ocupação dos quartos e do número de pessoas por quartos em relação a capacidade total.</p>
Liberação	<p>A liberação da produção se dá, com a chegada do hóspede (<i>check-in</i>).</p> <p><b>* Recomendação:</b> Disponibilizar as informações sobre o <i>status</i> dos quartos em uma rede uniforme.</p>
Controle	<p><b>* Recomendação:</b> Elaborar um questionário de opinião dos hóspedes, fazendo análise das mesmas.</p> <p>Estruturar um sistema de custos (custeio direto) a partir da produção.</p>

FONTE: PRIMÁRIA.

## 6.16 - Conclusões do diagnóstico

### A) Pontos fortes

#### 1. No aspecto funcional/organização:

- 1.1 Metodologia usada na divulgação (viagens e *workshop* de turismo);
- 1.2 Ambiente familiar de prestar serviços (administração familiar);
- 1.3 Instalações aconchegantes;
- 1.4 Consultoria externa;
- 1.5 Implantação de um modelo de gestão eficiente/profissional;

#### 2. No aspecto estrutural/físico:

- 2.1 Estrutura física dos equipamentos (bom estado);
- 2.2 Localização junto à praia/frente ao mar/rua tranqüila;
- 2.3 Boa estrutura do atendimento e à disposição dos equipamentos;
- 2.4 Estrutura do atendimento e à disposição dos equipamentos;
- 2.5 Área verde e sua conservação/ambiente ajardinado;
- 2.6 Constante atenção quanto aos novos equipamentos/investimentos.

#### 3. No aspecto humano/equipe

- 3.1 Bom atendimento na recepção;
- 3.2 Bom atendimento e qualidade dos alimentos preparados pelo restaurante;
- 3.3 Bom atendimento em geral dos funcionários;
- 3.4 Cortesia no atendimento;
- 3.5 Modo informal como os serviços são prestados.

### B) Pontos fracos

#### 1. No aspecto funcional/organização:

- 1.1 Apresentação, qualidade e quantidade dos alimentos do café da manhã/baixa temporada;
- 1.2 Preço cobrado em relação ao produto;
- 1.3 Falta de condições financeiras para contratar bons funcionários;
- 1.4 Falta de hóspedes na baixa temporada;
- 1.5 Falta de maior agressividade na área comercial;
- 1.6 Decisões tomadas por impulso e por emoção;
- 1.7 Falta de controle sobre as várias receitas;
- 1.8 Preços cobrados na área de A & B;
- 1.9 Falta de mensageiros.

#### 2. No aspecto estrutural/físico:

- 2.1 A sazonalidade x localização;
- 2.2 Falta de infra-estrutura para eventos;
- 2.3 Localização da piscina térmica (baixa temporada);
- 2.4 Condição de uso das hidros (descobertas);
- 2.5 Falta de box nos banheiros;
- 2.6 Localização das quadras de esporte;
- 2.7 Falta de piscina infantil.

### **3. No aspecto humano/equipe:**

- 3.1 A sazonalidade x qualidade de serviços na baixa temporada;
- 3.2 Falta de equipe motivada/integrada e criativa;
- 3.3 Diferencial da qualidade dos serviços na alta e baixa;
- 3.4 Serviços prestados na área de lazer;

## **C) Problemas atuais**

### **1. No aspecto funcional/organização**

- 1.1 Falta de divulgação/atrativo para os hóspedes frequentarem o restaurante na baixa temporada;
- 1.2 Falta de recreação na baixa temporada;
- 1.3 Falta de mensageiros na baixa temporada;
- 1.4 Restaurante fechado das 14:00 às 19:00 horas;
- 1.5 Sazonalidade x taxa de ocupação;
- 1.6 Falta de controle na área de A & B;
- 1.7 Falta de controle efetivo sobre os numerários;
- 1.8 Fechamento do restaurante em determinados dias;
- 1.9 Grande concorrência dos outros hotéis.

### **2. No aspecto estrutural/físico:**

- 2.1 Certo descuido com os equipamentos da área de lazer (quadras);
- 2.2 Falta de piscina infantil.

### **3. No aspecto humano/equipe:**

- 3.1 Falta de amenidades na recepção;
- 3.2 Sistema de avaliação mensal dos funcionários;
- 3.3 Alta rotatividade de funcionários x sazonalidade;

## **D) Sugestões**

### **1. No aspecto funcional/organização**

- 1.1 Incrementar as vendas de pacotes para baixa temporada;
- 1.2 Colocar mais painéis de propaganda na SC 401;
- 1.3 Melhorar a divulgação do restaurante dentro do hotel;
- 1.4 Vender os serviços do restaurante para reuniões e eventos;
- 1.5 Fazer enquetes entre funcionários e hóspedes, para ouvir sugestões sobre pequenas mudanças na estrutura;
- 1.6 Informar as vitórias e derrotas como fator de motivação (efetuando reuniões mensais com todos os funcionários);
- 1.7 Elaborar um regulamento interno com direitos e deveres;
- 1.8 Elaborar plano de marketing para alta e baixa temporada, identificando bem o mercado;
- 1.9 Delegar autoridade e autonomia para quem tem competência;
- 1.10 Evitar centralizações das decisões;
- 1.11 Estruturar área comercial/ter mais agressividade;
- 1.12 Elaborar organograma com atribuições e responsabilidades.

**2. No aspecto estrutural/físico:**

- 2.1 Estudar outra modalidade de controle para as toalhas de praia e roupões;
- 2.2 Elaborar plano de expansão e melhorias;
- 2.3 Montar estrutura para eventos/seminários;
- 2.4 Cobrir ou fechar as banheiras de hidro;
- 2.5 Consolidar a passarela coberta (recepção/restaurante).

**3. No aspecto humano/equipe:**

- 3.1 Estruturar com pessoas altamente qualificadas o serviço de A & B;
- 3.2 Avaliar os funcionários quanto ao grau de liderança;
- 3.3 Recrutar profissional para a área de governança;
- 3.4 Definir pessoa específica para cuidar das áreas sociais;
- 3.5 Elaborar plano de treinamento;
- 3.6 Levantar os problemas setoriais e definir medidas para solucioná-las em equipe;
- 3.7 Analisar/estudar qual o número de funcionários ideal para ter qualidade;

## **7. PROCESSO DECISÓRIO NA CONCEPÇÃO DO PCP**

Para o aperfeiçoamento ou concepção de um sistema de planejamento e controle da produção é necessário que as necessidades e expectativas das pessoas e do próprio sistema sejam atendidas. Para tal, foram consideradas neste trabalho as informações mais importantes para a empresa, em relação ao Planejamento e Controle da Produção e aos níveis da organização.

### **Nível estratégico**

O nível estratégico da empresa, é composto pelo gerente comercial/hospedagem e pelo gerente administrativo/financeiro deve manter informações que auxiliem no planejamento e controle da produção dos serviços do Hotel.

Deste modo, verificou-se que o nível estratégico deveria possuir algumas informações como:

1. Banco de dados dos principais concorrentes, contendo informações de preços, promoções, descontos e tipos de clientes;
2. Relatório mensal de despesas por setor, contendo comparativo com os últimos doze meses;
3. Relatório mensal do consumo de luz, contendo o comparativo dos últimos doze meses;
4. Controle do grau de sugestões mensais dos hóspedes;
5. Sistema de informação gerencial;
6. Relatório diário de ocupação;
7. Banco de dados de visitas do promotor de vendas.

### **Média gerência**

A média gerência é composta pela líder operacional, chefe de hospedagem e líder de alimentos e bebidas. Observou-se que as necessidades de informação neste nível são:

1. Controle de estoque para A & B e outros itens em geral;
2. Banco de dados de fornecedores, contendo informações sobre os preços, matéria-prima, contatos, observações etc.
3. Relatório de reunião individual;
4. Controle de inventário.

## **Nível operacional**

1. Banco de dados de preferências dos hóspedes;
2. Banco de dados com tarifários e descontos especiais para clientes (operadoras, agências e empresas);
3. Controle da situação atual das suítes;
4. Controle do mini-bar;
5. Controle do grau de satisfação diária dos hóspedes.

## 8. DEFINIÇÃO DOS SUBSISTEMAS

Nesta etapa será definido, o que é preciso fazer para produzir as saídas, propostas no processo decisório (etapa anterior).

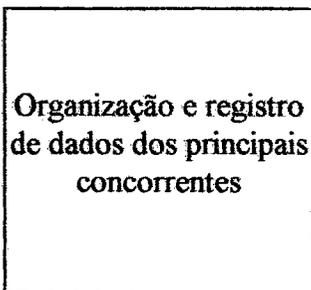
Os subsistemas representam as necessidades e expectativas de informações que integrarão o sistema de PCP. As informações necessárias à organização apresentam-se como resultados de entradas e processamento de outras informações.

As principais necessidades e expectativas da empresa foram distribuídas aos níveis da organização. As partes que comporão o sistema serão definidas a seguir.

### Sistema de informação para o nível estratégico

1)

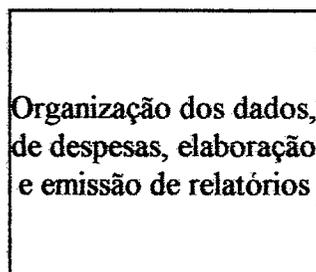
Preços das diárias, descontos, pacotes, promoções, tipos de clientes (empresa, agências, operadoras) dos principais concorrentes. →



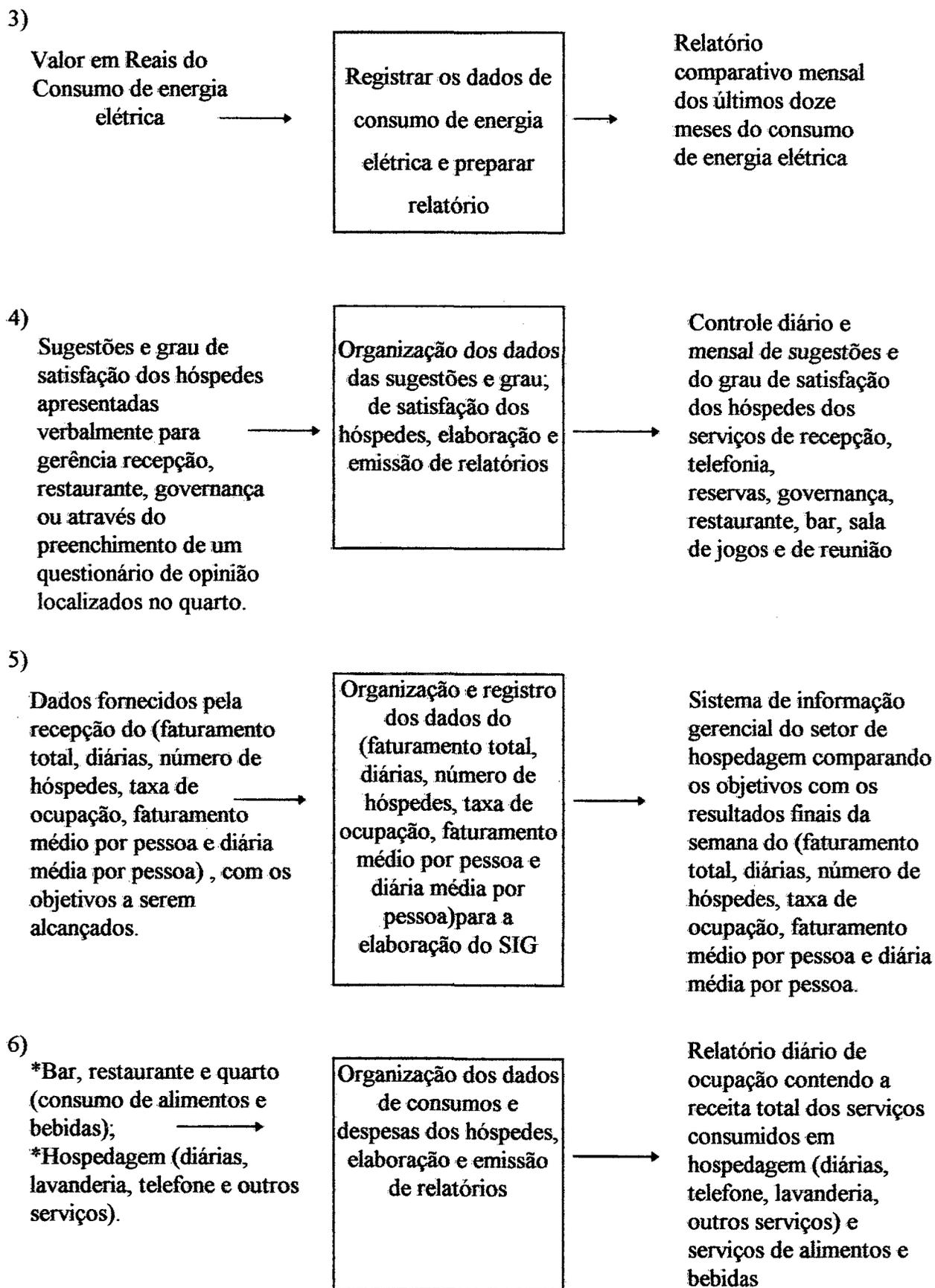
Banco de dados dos principais concorrentes contendo o nome da empresa, os preços das diárias e tipos de suítes, descontos, promoções, pacotes e observações.

2)

Despesas de:  
\*Hospedagem (materiais de escritório, MOB, treinamento);  
\*Comercial (viagens, propaganda);  
\*Geral (telefone, energia elétrica, consultoria);  
\*Operacional (materiais de limpeza, MOB, manutenção, reformas)  
\*Financeiro (materiais de escritório, MOB)  
\*A & B (matéria prima, MOB). →



Relatório comparativo mensal dos últimos doze meses das despesas por setor (operacional, hospedagem, A & B, Financeiro, comercial e administrativo).



7)

Visitas feitas pessoalmente com as datas previamente definidas, definindo os acordos com os responsáveis. Contatos feitos por telefone, fax, correio ou *internet*.

Registro e organização dos dados dos serviços do promotor de vendas

Banco de dados de visitas e contatos do promotor de vendas contendo o dia da visita ou contato via (telefone, fax, correio e *internet*), acordo e outras observações.

### Sistema de informação para a média gerência

1)

Contagem de todos os itens pelo almoxarife no almoxarifado.

Catalogar e registrar os dados da contagem dos materiais

Controle de estoque dos produtos, onde serão agrupados as quantidades de entradas, de saídas, estoque atual e mínimo dos itens.

2)

Preços dos produtos, descontos, prazos de pagamento, contato e observações por fornecedor feito pelo comprador.

Organização e registros de dados de todos os fornecedores

Banco de dados dos fornecedores com os devidos descontos, promoções, prazos para pagamento do produtos a comprar e outras informações como endereço, telefone, fax, endereço na *internet* e responsável.

3)

Reuniões com os líderes de A & B, governança, chefe de hospedagem e gerente financeiro, anotando (assuntos tratados, data, responsável e pendências).

Organização dos dados da reunião individual e preparação do relatório

Relatório de reunião individual com os líderes, chefes ou gerente. Enfocando os assuntos a serem tratados na reunião, próximos passos, responsável, data e pendências.

4)

Contagem dos itens em todos os setores da empresa.  
 \*Restaurante e Bar (talheres, toalhas e utensílios);  
 \*Governança (enxoval, máquinas e equipamentos);  
 \*Manutenção (máquinas e equipamentos).

Organização e registro dos dados da contagem de todos itens.

Controle mensal do inventário geral do Hotel, contendo a especificação dos produtos que foram catalogados bem como um comparativo dos últimos doze meses.

### Sistema de informação para o nível operacional

1)

Preferências dos hóspedes enviadas pelo:  
 \*Restaurante (tipo de alimento, horário das refeições, tipo de serviço);  
 \*Governança (horário para limpeza);  
 \*Hospedagem (tipo de filmes, jornais, revistas).

Catalogar e organizar os dados de preferências dos hóspedes

Banco de dados com as preferências dos hóspedes, data do cadastramento da informação, o número da suíte onde está hospedado endereço, fax, fone e *e-mail*.

2)

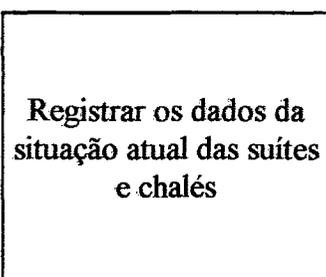
Recepção e promotor de vendas: fornece tarifários, promoções, pacotes e descontos especiais para clientes.

Organização e registro dos dados dos tarifários, descontos e promoções

Banco de dados com tarifários por pessoa para chalés, suítes, apartamento superior e *standard*. Descontos para agências, grupos, empresas, pacotes e promoções especiais.

3)

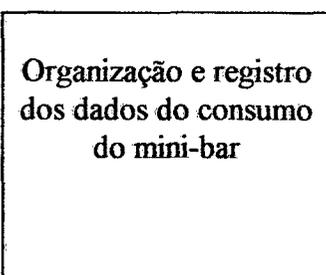
Governança: informa a situação atual das suítes e chalés.



Controle da situação atual das suítes e chalés, contendo a data, os números das suítes e chalés e mostrando a situação atual (ocupado sujo, ocupado limpo, manutenção, limpo desocupado e saída).

4)

Governança: informa o consumo do mini-bar.



Controle de consumo de bebidas do mini-bar.

O subsistema de informações, para os três níveis da organização apresentam entradas e saídas que servirão muitas vezes como novas entradas para outros subsistemas. Isto não quer dizer no entanto, que entradas ou saídas sejam necessariamente novas entradas para algum outro tipo de subsistema, isto por que algumas informações na empresa servem apenas de entradas para subsistemas tão particulares que estes não apresentam quaisquer informação comum aos demais.

Quando em conjunto, os subsistemas poderão interagir entre si, formando um grande sistema de informação bem maior: o sistema de informação operacional em hotelaria.

Será apresentado a seguir o detalhamento dos subsistemas. Caso a empresa decida aperfeiçoar o seu sistema informatizado de informação, a organização poderá adotar o modelo de registro de gerenciamento de dados, apresentado para cada um dos subsistemas.

## 9. DESCRIÇÃO DETALHADA DOS SUBSISTEMAS

A descrição detalhada dos subsistemas nesta etapa, facilita a tomada de decisões e torna-a mais eficiente, pois os dados que serão inseridos nos subsistemas estarão também fornecendo maior precisão ao sistema, além disso, é neste momento, que se verifica a importância ou não dos dados e registros na empresa, para que estes integrem o sistema maior: o sistema de informação em Planejamento e controle da Produção em Serviços de Hotelaria.

Devido ao alto custo de produção, as empresas hoteleiras não desenvolvem *software* para a sua empresa, e sim compram-no. A vantagem em se desenvolver um *software* próprio, é que o sistema só irá conter dados importantes para aquela instituição.

O detalhamento dos subsistemas pode auxiliar em muito àquelas organizações que pretendam desenvolver sistemas automatizados de informações, ou mesmo quando isso for impraticável, integrar e ajudar no planejamento e controle da produção, especialmente ao que diz respeito à programação da produção.

A seguir serão detalhados alguns subsistemas. Os subsistemas descritos a seguir tem como objetivo contribuir com a empresa no aperfeiçoamento de novos modelos de registro de informação, para o sistema informatizados do hotel.

Subsistema 1: este subsistema propõe, fornecer informações ao nível estratégico a respeito dos concorrentes. Através da criação de um banco de dados, ficará mais fácil acompanhar o que, os concorrentes estão fazendo ( por exemplo, verificar com os concorrentes os: preços, promoções, descontos e principais clientes) e comparar com o Costa Norte. Este acompanhamento permite que o Hotel possa verificar mais próximo o mercado concorrente. Para isto, é necessário que o Hotel mantenha sempre um banco de dados com todos os registros dos mesmos.

<b>PRINCIPAIS CONCORRENTES</b>			
<b>Nome da empresa:</b>			
<b>Data da pesquisa:</b>			
<b>Preços das suítes:</b>			
<b>Simple (Solteiro</b>	<b>Casal</b>	<b>Triplo</b>	<b>)</b>
<b>Luxo (Solteiro</b>	<b>Casal</b>	<b>Triplo</b>	<b>)</b>
<b>Descontos:</b>			
<b>Pacotes:</b>			
<b>Promoção:</b>			
<b>Observações:</b>			

Subsistema 2: O relatório mensal de despesas por setor, contendo um comparativo com os últimos doze meses, vai ajudar o gerente comercial e financeiro, a controlarem melhor as despesas setoriais do Hotel. Para que este relatório seja preenchido, é necessário que cada setor do hotel (operacional, alimentos e bebidas, hospedagem, comercial, financeiro e administrativo) enviem para o setor financeiro um demonstrativo detalhado de despesas do mês. Com estes demonstrativos, o auxiliar administrativo preencherá os campos do quadro, elaborando o relatório mensal para análise do gerente comercial e administrativo.

## RELATÓRIO COMPARATIVO MENSAL DE DESPESAS POR SETOR

Ano 1997

	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun	Jul.	Ago.	Set.	Out	Nov.	Dez.
<b>Setor</b>												
<b>Oper.</b>												
<b>Hosp.</b>												
<b>Com.</b>												
<b>A &amp; B</b>												
<b>Adm.</b>												
<b>Fin.</b>												

Subsistema 3: este subsistema objetiva oferecer à gerência comercial um acompanhamento mensal da despesa de energia elétrica do hotel. É proposto que este relatório tenha também um controle comparativo mensal dos últimos doze meses, a fim de que se possa analisar o consumo de energia elétrica.

<b>RELATÓRIO COMPARATIVO MENSAL DE CONSUMO DE ENERGIA ELÉTRICA 1997</b>												
Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
a t u a l												
R		\$										

Subsistema 4: este subsistema oferece à gerência um acompanhamento mais próximo da opinião, sugestões ou críticas do hóspede em relação aos serviços prestados no hotel. Através deste controle é possível controlar a qualidade dos serviços da empresa, bem como investigar as necessidades dos hóspedes.

<b>CONTROLE MENSAL DO GRAU DE SATISFAÇÃO DE HÓSPEDES</b>						
Mês:	Ano:					
SERVIÇOS	ótimo	bom	regular	ruim	Péssimo	não sabe/ não opinou
Recepção	%					
Telefonia						
Reservas						
Governança						
Restaurante						
Bar						
Sala de jogos						
Sala de reunião						
Total						
Sugestões:						

Para que se possa fazer um controle mensal do grau de satisfação dos hóspedes, é necessário que se faça o controle diário. Para isto é necessário que se crie um banco de dados especial para tal propósito. Este subsistema é descrito no subsistema 5 a seguir.

Subsistema 5: o preenchimento deste quadro, permitirá elaborar o controle mensal para que o gerente comercial possa tomar as decisões de acordo com o grau de satisfação dos hóspedes. Primeiramente, é necessário que o hóspede tenha acesso a um questionário de opinião em seu quarto ou solicitado pela recepcionista o preenchimento do mesmo no *check-out*. Em posse do questionário respondido, a recepção poderá preencher os campos do controle.

<b>CONTROLE DIÁRIO DO GRAU DE SATISFAÇÃO DE HÓSPEDES</b>						
<b>Mês:</b>		<b>Ano:</b>				
<b>SERVIÇOS</b>	<b>ótimo</b>	<b>bom</b>	<b>regular</b>	<b>ruim</b>	<b>Péssimo</b>	<b>não sabe/ não opinou</b>
<b>Recepção</b>	%					
<b>Telefonia</b>						
<b>Reservas</b>						
<b>Governança</b>						
<b>Restaurante</b>						
<b>Bar</b>						
<b>Sala de jogos</b>						
<b>Sala de reunião</b>						
<b>Total</b>						
<b>Sugestões:</b>						

Subsistema 6: O sistema de informação gerencial (SIG), tem como meta, ajudar o gerente comercial a analisar e controlar melhor o funcionamento de um setor no hotel. Neste subsistema, são inseridos diariamente vários dados, sendo que, no final da semana estes dados são comparados com o objetivo do início da semana. Abaixo é demonstrado um exemplo de como o SIG funcionaria para o setor de hospedagem.

<b>SIG- SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL – ÁREA HOSPEDAGEM</b>										
Mês:     /     .		Semana:...../...../.....à...../...../.....								
<b>Descrição</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Seg.</b>	<b>Ter.</b>	<b>Qua.</b>	<b>Qui.</b>	<b>Sex.</b>	<b>Sáb.</b>	<b>Dom.</b>	<b>Semana</b> <b>l</b>	<b>Observa</b> <b>ções</b>
<b>Faturam. total</b>	<b>R\$1.330,00</b>									
<b>Faturam. Diárias</b>	<b>R\$ 990,00</b>									
<b>Num. de Hóspedes</b>	<b>38</b>									
<b>Taxa de ocupação</b>	<b>28%</b>									
<b>Faturam. Médio por pess.</b>	<b>R\$ 35,00</b>									
<b>Diária média pp.</b>	<b>R\$26,00</b>									

Subsistema 7: O relatório diário de ocupação é outra ferramenta que poderá ser usada para ajudar o gerente comercial e financeiro a analisar e controlar as movimentações diárias das receitas do Hotel.

**RELATÓRIO DIÁRIO DE  
OCUPAÇÃO**

Data:...../...../.....Dia:..... Número de hóspedes.....Número de aptos:.....Taxa de ocup.....%

<b>HOSPEDAGEM</b>	<b>Faturamento Hoje</b>	<b>Faturamento Acumulado</b>	<b>Acumulado Orçado</b>	<b>DIF %</b>
<b>Diária (+)</b>				
<b>Telefone (+)</b>				
<b>Lavanderia (+)</b>				
<b>Xerox/cigarros/extras (+)</b>				
<b>Locação de salas (+)</b>				
<b>Extorno de crédito (+)</b>				
<b>Extorno de débito (-)</b>				
<b>Desconto sobre diárias (-)</b>				
<b>1- total de receita (=)</b>				
<b>ALIMENTOS E BEBIDAS</b>				
<b>Restaurante (+)</b>				
<b>Bar (+)</b>				
<b>2. Total de receita (=)</b>				
<b>TOTAL DE RECEITA (1 + 2)</b>				

Subsistema 8: Este banco de dados, faz com que o promotor de vendas controle melhor as suas atividades diárias, registrando os dias de visitas, acordos e contatos com clientes e novos clientes.

<b>CLIENTES</b>			
<b>Nome da empresa:</b>			
<b>Endereço:</b>	<b>Telefone:</b>	<b>Fax:</b>	<b>e-mail:</b>
<b>Dia da visita ou contato via (telefone, fax , correio ou <i>internet</i>):</b>			
<b>Acordos:</b>			
<b>Desconto:</b>			
<b>Promoção:</b>			
<b>Nome do responsável:</b>			

Subsistema 9: Este banco de dados, faz com que o gerente administrativo, controle melhor as suas atividades diárias, registrando os dias das compras, acordos, prazos, preços e contatos com fornecedores e novos fornecedores

<b>FORNECEDORES</b>			
<b>Nome da empresa:</b>			
<b>Endereço:</b>	<b>Telefone:</b>	<b>Fax:</b>	<b>e-mail:</b>
<b>Dia do contato via (telefone, pessoal, fax , correio ou <i>internet</i>):</b>			
<b>Produtos:</b>			
<b>Acordos:</b>			
<b>Prazos para pagamento:</b>			
<b>Desconto:</b>			
<b>Promoção:</b>			
<b>Nome do responsável:</b>			

Subsistema 10: O relatório de reunião individual permite que gerentes, chefes e líderes controlem e programem as atividades da semana. Uma das vantagens deste relatório é o controle dos assuntos que são tratados com os responsáveis de cada setor individualmente, sendo que aqueles que não foram finalizados, serão registrados no campo pendências e discutidos na próxima semana.

<b>RELATÓRIO DE REUNIÃO INDIVIDUAL</b>					
<b>Data:</b> ...../...../..... <b>Horário:</b> ..... <b>Presentes:</b> .....					
.....					
<b>Assuntos tratados</b>	<b>Próximos passos</b>			<b>Responsável</b>	<b>Data</b>
<b>Pendências</b>	<b>Responsável</b>	<b>Data</b>	<b>Pend ência</b>	<b>Responsável</b>	<b>Data</b>

Subsistema 11: Considerando que a tendência do mercado consumidor está voltado para um marketing mais individualizado, este banco de dados de preferências dos hóspedes, tenciona que o funcionário esteja mais perto do cliente. Com isso, o nível de satisfação do hóspede se elevará fazendo com que o hotel passe a oferecer um diferencial a mais no mercado consumidor.

<b>PREFERÊNCIAS DOS HÓSPEDES</b>			
<b>Data:</b>			
<b>Número da suíte:</b>			
<b>Nome do hóspede:</b>			
<b>Endereço:</b>	<b>(fone:</b>	<b>fax:</b>	<b>e-mail: )</b>
<b>Preferências:</b>			

Subsistema 12: O banco de dados contendo tarifários das diárias, descontos, promoções e pacotes, ajudarão os funcionários da recepção a oferecerem serviços com mais rapidez e eficiência.

<b>TARIFÁRIOS</b>				
<b>Data:</b>				
<b>Acomodação</b>	<b>Preços por pessoa</b>			
	1	2	3	4
<b>Chalés</b>				
<b>Suítes especiais</b>				
<b>Suíte</b>				
<b>Apartamento superior</b>				
<b>Standard</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Descontos para agências e operadoras = 30%</b></li> <li>• <b>Descontos para grupos = 20%</b></li> <li>• <b>Descontos para empresas = 20%</b></li> <li>• <b>Promoção:</b></li> <li>• <b>Pacotes</b></li> <li>• <b>Crianças até 4 anos não pagam. Até 10 anos meia diária.</b></li> </ul>				

Subsistema 13: este subsistema oferece a chefia de recepção e aos recepcionistas uma troca de informação mais rápida e eficiente com a chefia de governança. Mas para que isso aconteça é necessário que o departamento de governança tenha um micro computador e que o mesmo esteja ligado em rede.

<b>SITUAÇÃO ATUAL DAS SUÍTES</b>					
<b>Data:</b>					
<b>Número da suíte</b>	<b>Situação atual</b>				
<b>101</b>	<b>OS</b>	<b>OL</b>	<b>MN</b>	<b>LD</b>	<b>SD</b>
<p><b>OS = ocupado sujo</b></p> <p><b>OL = ocupado limpo</b></p> <p><b>MN = manutenção</b></p> <p><b>LD = limpo pronto para ocupar</b></p> <p><b>SD = Saída</b></p>					

Subsistema 14. O controle do consumo do mini bar irá facilitar a cobrança das bebidas consumidas no quarto. Com o computador instalado na central de governança, a líder operacional poderá registrar os consumos de bebidas, sem ter que ir até a recepção para entregar o controle dos consumos.

<b>CONSUMO DO MINI BAR</b>			
<b>Data</b>	<b>Produtos</b>	<b>Quantidades</b>	<b>Valor R\$</b>
<b>TOTAL</b>			

Complementando esta etapa, estudou-se junto às unidades orgânicas (gerência comercial, gerência financeira e liderança operacional) quais são as informações com que estas trabalha, a fonte, o destino e o meio pela qual são transmitidas. É claro que, no estudo dos fluxos de informação e do processo produtivo de cada subsistema, foram-se identificando e analisando as variáveis sócio-culturais, ergonômicas e demais fatores que influenciam o trabalho de cada setor do hotel. Por um lado, foram observadas as entradas, processos e saídas que atualmente acontecem e, por outro, aquelas que na opinião dos consultados e minha, seriam as ideais para o melhor desempenho das unidades orgânicas. A seguir serão discriminadas o significado da terminologia usada.

**Entradas:** chama-se àquela informação que o subsistema recebe para poder executar o seu trabalho;

**Processamento:** é aquilo que é feito com as entradas para obter as saídas correspondentes;

**Saídas:** são as informações que se dirigem a outros subsistemas, isto é, os resultados do subsistemas;

**Fonte:** denomina-se à origem da informação;

**Meio:** a forma pela qual transitam as informações, podendo ser: escrita ou verbal;

**Periodicidade:** chama-se à frequência com que se recebe, se processa ou se emite a informação;

**Destino:** aonde vai ser transmitida a informação.

**Sistema de informações para o nível estratégico**

<b>Entradas</b>	<b>Processamento</b>
<p>1. Preços das diária, descontos, pacotes e promoções.            Fonte: concorrentes            Periodicidade: diária            Meio: verbal e escrito</p>	<p>1. Organização dos dados.            Responsável: comercial            Periodicidade: diária            Meio: escrito e no sistema</p>
<p>2. Despesas.            Fonte: todos os setores            Periodicidade: diária            Meio: escrito e no sistema</p>	<p>2. Organização dos dados, elaboração e emissão de relatórios.            Responsável: aux. adm            Periodicidade: diária            Meio: escrito e no sistema</p>
<p>3. Consumo de luz.            Fonte: Celesc            Periodicidade: mensal            Meio: escrito</p>	<p>3. Organização dos dados, elaboração e emissão de relatórios.            Responsável: aux. Adm.            Periodicidade: mensal            Meio: escrito e no sistema</p>
<p>4. Sugestões dos hóspedes            Fonte: hóspedes            Periodicidade: diária            Meio: escrito e verbal</p>	<p>4. Organização dos dados, elaboração e emissão de relatórios            Responsável: recepcionistas            Periodicidade: diária            Meio: escrito, verbal e no sistema</p>
<p>5. Descrição, objetivos (diária média de hospedagem e total, despesas e faturamento de telefone) faturamento de diárias, dias e observações.            Fonte: recepção            Periodicidade: diário            Meio: escrito</p>	<p>5. Organização dos dados, elaboração e emissão de relatórios.            Responsável: recepção            Periodicidade: diário            Meio: sistema</p>
<p>6. Consumo de alimentos e bebidas, diárias, lavanderia, telefone e outros serviços.            Fonte: hóspedes            Periodicidade: diário            Meio: escrito e sistema</p>	<p>6. Organização dos dados, elaboração e emissão de relatórios.            Responsável: recepção            Periodicidade: diário            Meio: sistema</p>
<p>7. Visitas, dadas, acordos, contatos.            Periodicidade: diária            Meio: verbal e escrito            Fonte: clientes</p>	<p>7. Organização dos dados, elaboração e emissão de relatórios.            Responsável: promotor de vendas            Periodicidade: diária            Meio: sistema</p>

**Sistema de informações para o nível estratégico**

<b>Saídas</b>
<p>1. Banco de dados dos principais concorrentes, contendo informações de preços, promoções, descontos e tipos de clientes.            Fonte: auxiliar adm.            Destino: gerente adm/fin.            Periodicidade: diária            Meio: escrito ou no sistema</p>
<p>2. Relatório mensal de despesas por setor, contendo comparativo com os últimos doze meses.            Fonte: diversos setores do hotel            Destino: gerente adm/financeiro            Periodicidade: mensal            Meio: escrito e no sistema</p>
<p>3. Relatório mensal do consumo de luz, contendo o comparativo dos últimos doze meses.            Fonte: diversos setores do hotel            Destino: auxiliar administrativo            Periodicidade: diária            Meio: escrito e no sistema</p>
<p>4. Relatório mensal de sugestões dos hóspedes.            Fonte: recepção            Destino: gerente comercial            Periodicidade: mensal            Meio: escrito e sistema</p>
<p>5. Sistema de informação gerencial.            Destino: gerente comercial.            Periodicidade: semanal            Meio: sistema</p>
<p>6. Relatório diário de ocupação.            Destino: gerente comercial            Periodicidade: diário            Meio: sistema</p>
<p>7. Banco de dados de visitas do promotor de vendas.            Destino: gerente comercial            Periodicidade: diária            Meio: sistema</p>

### Sistema de informações para a média gerência

<b>Entradas</b>	<b>Processamento</b>
1. Disponibilidade de matéria-prima. Periodicidade: diária Meio: escrito	1. Registro de dados. Responsável: almoxarifado Periodicidade: diária Meio: sistema
2. Preços de produtos, descontos, prazos de pagamento, contato e observações. Fonte: fornecedores Periodicidade: diária Meio: verbal ou escrito	2. Catalogação, organização dos dados, elaboração e de relatórios emissão. Responsável: aux. Adm. Periodicidade: diária Meio: sistema
3. Assuntos tratados, data, responsável, pendências. Fonte: funcionários Periodicidade: semanal Meio: verbal e escrito	3. Organização dos dados e preparação do relatório. Responsável: Líder ou chefe do setor Periodicidade: semanal Meio: escrito e sistema
4. Contagem dos equipamentos, utensílios e enxoval. Fonte: funcionários com supervisão Periodicidade: mensal Meio: escrito	4. Catalogação, organização dos dados, elaboração e de relatórios emissão. Periodicidade: mensal Responsável: chefe do setor Meio: escrito e sistema

### Sistema de informações para a média gerência

<b>Saídas</b>
1. Controle de estoque. Destino: líderes e chefes. Periodicidade: diária Meio: sistema
2. Banco de dados de fornecedores, conteúdo informações sobre os preços, matéria-prima, contatos, observações etc. Destino: aux. Adm. Periodicidade: diária Meio: sistema
3. Relatório de reunião individual. Destino: Líderes, chefes e gerência Periodicidade: semanal Meio: escrito e sistema
4. Controle de inventário. Destino: líderes e chefes do setor Periodicidade: mensal Meio: sistema

### Sistema de informações para o nível operacional

Entradas	Processamento
1. Preferências dos hóspedes. Fonte: hóspedes Periodicidade: diária Meio: escrito e verbal	1. catalogação, organização dos dados, elaboração e emissão de relatórios. Responsável: recepcionistas Periodicidade: diária Meio: sistema
2. Tarifários e descontos especiais para clientes. Fonte: operadoras, agências e empresas Periodicidade: diária Meio: escrito e verbal	2. catalogação, organização dos dados, elaboração e emissão de relatórios. Responsável: recepção Periodicidade: diária Meio: informatizada
3. Situação atual das suítes e chalés. Fonte: camareiras Periodicidade: diária Meio: escrito	3. Registro dos dados da situação dos chalés e suítes. Periodicidade: diária Meio: escrito e no sistema
4. Grau de satisfação dos hóspedes Fonte: hóspedes Periodicidade: diária Meio: escrito ou verbal	4. Organização dos dados Periodicidade: diária Meio: sistema

Saídas
1. Banco de dados de preferências dos hóspedes; Destino: recepcionistas. Periodicidade: diária Meio: escrito e sistema
2. Banco de dados com tarifários e descontos especiais para clientes (operadoras, agências e empresas). Destino: reservas e recepção Periodicidade: diária Meio: escrito e sistema
3. Controle de situação de apartamentos. Destino: Recepção Periodicidade: diária Meio: sistema
4. Controle do grau de satisfação dos hóspedes. Destino: gerência Periodicidade: diária Meio: sistema

## 10. A CONCEPÇÃO DO SISTEMA

O objetivo desta etapa é unir os subsistemas definidos e descritos nas etapas anteriores e construir o sistema. O sistema oferece uma forma de planejamento e controle da produção claramente definida, exequível na situação para a qual foi projetada e capaz de atender às necessidades e objetivos levados em consideração na sua concepção.

Os clientes do sistema serão todos aqueles que dele recebem informações, como a produção (hospedagem), controles, compras, estoques, operacional, comercial, financeiro, alimentos e bebidas. São os consumidores ou receptores das saídas.

Os atores do sistema são áreas ou pessoas que constituem o PCP ou hotel como um todo. Diz respeito as áreas de produção (hospedagem), compras, almoxarifado, operacional, administrativo, financeiro, comercial, alimentos e bebidas e mais especificamente àquelas pessoas que exercem papel ativo e/ou influenciam no sistema.

A concepção do sistema composta por entradas, processamento e saídas, servirá para planejar e controlar a produção, receber, processar e fornecer informações para coordenação da atividade de produção e interrelacioná-la com outras atividades.

As saídas são os produtos do sistema ou a sua razão de ser. São as informações dos diversos banco de dados, relatórios e controles. Cada saída é composta por uma variedade de informações como, quantidades, preços, datas, recursos, dados para controle da capacidade e qualidade dos serviços etc., que ajudarão a produção no Hotel.

As entradas são as informações que abastecem o sistema para que as saídas possam ser produzidas. Para o sistema, serão as informações sobre reservas dos hóspedes, grau de satisfação dos hóspedes, fornecedores (mão-de-obra, matéria prima, máquinas e equipamentos), clientes de festas e eventos, concorrentes e consumo de energia elétrica e ligações telefônicas.

O processamento descreverá o funcionamento do sistema e indicará referências para análise da qualidade do funcionamento do mesmo. É aquilo que é feito com as entradas para se obter as saídas correspondentes. No sistema serão processados, registrados e controlados vários tipos de informação como: dados do grau de satisfação dos hóspedes, principais concorrentes, despesas por setor, dados do consumo de energia elétrica, faturamento mensal com hospedagem, consumo de alimentos e bebidas e outros serviços, principais clientes, tipos

de fornecedores, quantidades dos estoques, metas alcançadas e metas a serem alcançadas, inventário, tarifários e situação atual das suítes e chalés.

O planejamento envolve o projeto do produto, projeto do processo e definição da quantidade.

Para o novo sistema, o projeto do produto continua sendo o mesmo, no entanto, o projeto do processo vai gerar novos processos, pois foram criados outros tipos de relatórios, controles e banco de dados. Para cada novo subsistema criado, são descritos novos processos para a realização dos mesmos.

Na definição de quantidade, a previsão da demanda será amparada com mais algumas ferramentas como: o SIG do setor de hospedagem e o relatório diário de ocupação que irá fornecer dados históricos. Estes dados serão muito úteis para tomada de decisão futura.

A programação e controle no Hotel, como já foi mencionado na primeira etapa deste trabalho no diagnóstico, esta relacionada com a execução dos serviços nos diversos departamentos. Cada chefe faz a sua programação diária, semanal e mensal. A programação é uma forma de controlar os serviços, pois são estabelecidos o quê, como, onde, por quem, quando e quanto tempo com o serviço ou tarefa estabelecida.

Para a concepção do novo sistema serão utilizadas novas programações, tais como:

- a) Programação semanal de pesquisa de mercado feita no setor comercial, podendo ser investigada por funcionários de hospedagem, administração ou promotor de vendas. Todas as informações deverão ser registradas no Banco de dados, para que a gerência comercial possa fazer comparações e definir novas estratégias de marketing.
- b) Programação do comparativo mensal de despesas por setor. O gerente financeiro receberá mensalmente de todos os setores da empresa um relatório de todas as despesas, e irá registrar em um banco de dados todas as informações, para que o mesmo seja utilizado na contabilidade da empresa.
- c) Programação diária do preenchimento do SIG do setor de hospedagem. O recepcionista noturno deverá preencher os campos do SIG no sistema, para que seja possível, no final da semana ter-se todos os campos preenchidos.
- d) Programação do relatório diário de ocupação. Preenchido também pelo recepcionista diariamente no sistema, estes dados são muito importante para a contabilidade e gerência da empresa.

e) Programação semanal da reunião individual. Definida a data da reunião, o responsável do setor, deverá levar o RDO - Relatório diário de ocupação, e preencher os campos do relatório.

A programação ocorre diariamente no hotel, e em vários setores. Para a concepção do sistema, foram identificados acima, os principais tipos de programação existente. O controle também faz parte da programação, mas será descrito mais adiante.

### **1 -Definição do número de produtos finais**

Esta é a primeira etapa na programação, onde são definidos a quantidade e o tipo de serviços que deverão ser executados e como, onde, por quem serão executados. No exemplo a seguir é demonstrado como a ocupação no Hotel é realizada.

**São definidos:**

**O quê?** Ocupação dos quartos.

**Onde?** Nos chalés e apartamentos.

**Como?** Através de reservas ou no balcão.

**Quando?** Qualquer dia da semana.

**Por quem?** Reservas e recepção.

### **2 - Definir produtos complementares e materiais:**

Os produtos complementares e materiais consumidos podem ser o café da manhã, almoço, jantar, lanches ou bebidas ou ainda outros produtos secundários que o hotel ofereça, tais como traslados, limpeza de quarto, informações turísticas, aparelhos para locação, sala para eventos etc.

A recomendação para o novo sistema seria estabelecer o número de produtos complementares de acordo com a programação anterior, projetando as necessidades de recursos humanos e custos. Isto poderia ser feito através do acompanhamento do SIG e RDO.

### **3 - Prazos e capacidade.**

O novo sistema propõe um maior controle dos prazos e capacidade no SIG do setor de hospedagem, onde a ocupação hoteleira é acompanhada diariamente. Através destes dados é possível programar melhor algumas atividades como por exemplo, a previsão do consumo de alimentos e bebidas para o café da manhã do dia seguinte.

#### **4 - Liberação.**

A liberação da produção no Hotel é iniciada, com a chegada do hóspede no (*check-in*). A partir do momento em que o hóspede é registrado na recepção, vários departamentos ficam preparados para atender o hóspede da melhor forma possível.

O novo sistema propõe a utilização de um micro computador no setor de governança, facilitando com isso, a verificação se um hóspede já chegou no Hotel.

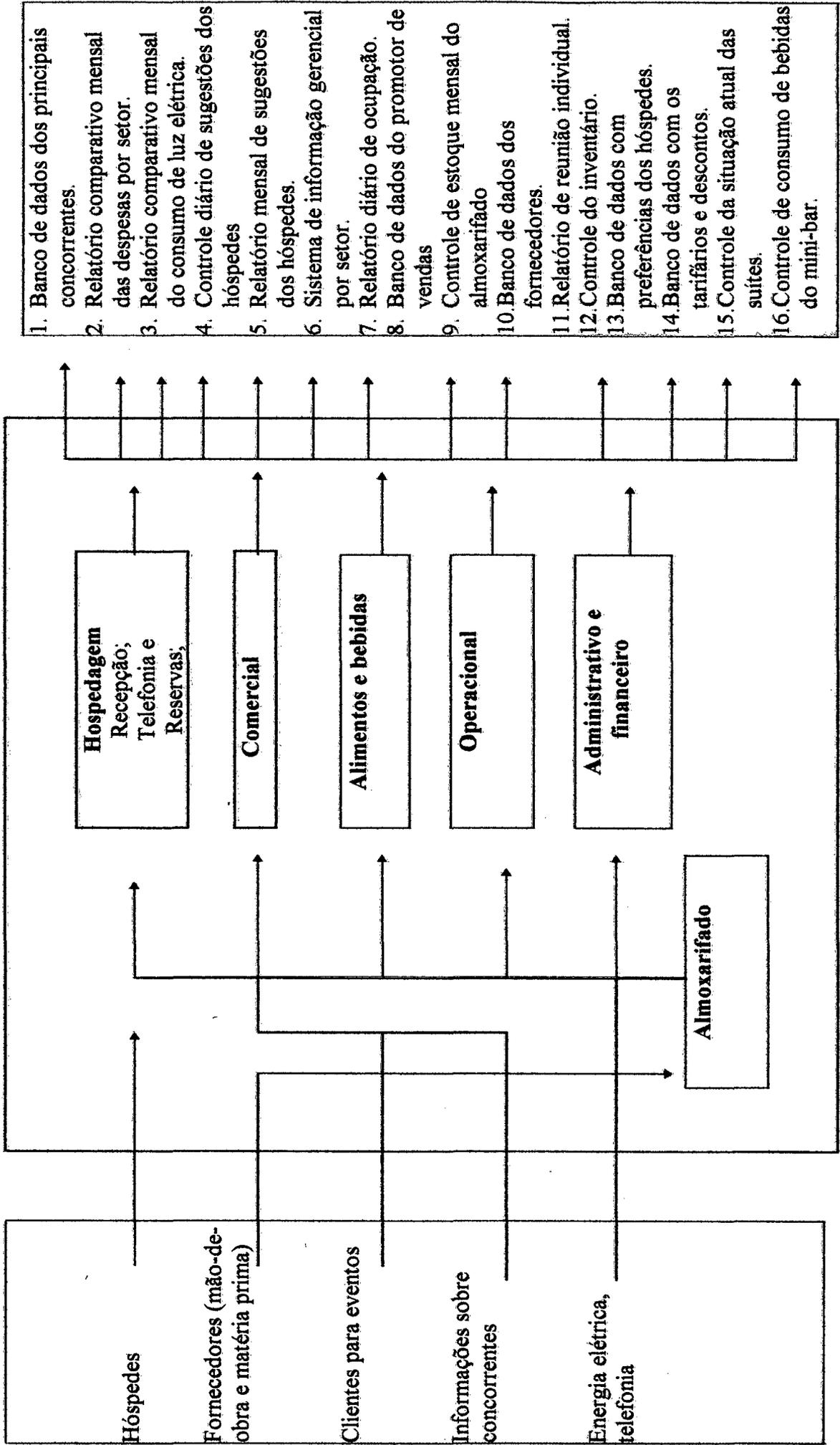
#### **5 - Controle**

Os principais controles concebidos para o novo sistema foram:

- a) Controle do grau de satisfação diária do hóspede. Este controle será efetuado diretamente, hóspede e funcionários do Hotel ou através do preenchimento de um questionário de opinião para os hóspedes. A novidade seria o melhoramento do atual questionário e a elaboração mensal de um relatório.
- b) Controle de estoque informatizado, onde o sistema iria sinalizar automaticamente quando um produto alcançasse o estoque mínimo. As principais vantagens para a concepção deste novo sistema seriam uma programação de compras mais eficaz e satisfação do cliente.
- c) Controle do inventário informatizado vai ajudar a gerência controlar melhor a quantidade de todos os produtos, itens, máquinas e equipamentos do Hotel.
- d) Controle da situação atual das suítes, vai facilitar a comunicação da informação informatizada em tempo real, ou seja, quando um quarto estiver pronto para a ocupação, sujo, ocupado, *check-out* após às 14:00 horas ou outro tipo de informação importante, o sistema disponibilizará destes dados.
- e) O controle do consumo do mini bar irá facilitar a cobrança das bebidas consumidas no quarto. Com o computador instalado na central de governança, a líder operacional poderá registrar os consumos de bebidas, sem ter que ir até a recepção para entregar o controle dos consumos.

A concepção do novo sistema está demonstrado no quadro a seguir.

**QUADRO 34 .SISTEMA OPERACIONAL DO COSTA NORTE HOTEL.**



## 11. CONCLUSÕES

Estamos vivendo em uma época com muitas mudanças tecnológicas, culturais, econômicas, gerenciais e políticas. A globalização, a terceirização, a qualidade, o baixo estoque, os preços em queda, a lucratividade baixa, a competição internacional, todos estes fatos e acontecimentos estão presentes no nosso dia-dia, pressionando as empresas brasileiras a se ajustarem rapidamente a todas estas mudanças. As empresas que se encontram no mercado são obrigadas a evoluir com e por causa da competição, se quiserem permanecer na disputa.

Outro determinante forte na economia atual, é a mudança comportamental do consumidor, que deixou de ser fiel à marca, aos produtos, e procura produtos similares de melhor qualidade e preços baixos.

Este trabalho vislumbrou o desenvolvimento de um sistema de PCP de informações operacionais de produção para o hotel, no entanto sempre visualizando todos os fatores mencionado acima. A visão global interna e externa à organização favorece que se chegue a melhores resultados.

Quanto maior for um hotel ou organização, maior será a necessidade de se modelar o sistema de produção na empresa. O PCP busca de uma forma detalhada estudar profundamente cada setor, departamento ou área na empresa, com o objetivo de descobrir a melhor maneira de se efetuar um serviço ou tarefa.

A pesquisa no hotel permitiu identificar o funcionamento de um PCP no hotel, de acordo com a metodologia sugerida por ERDMANN (1994). Foram seguidas as etapas propostas para alcançar os objetivos propostos.

Esta pesquisa tomou como estudo de caso, em uma empresa hoteleira de médio porte, sendo utilizado grande parte do esforço empreendido a este trabalho, voltado ao registro de informações relevantes para a montagem de um sistema de informação hoteleiro de PCP, a fim de se conhecer melhor o funcionamento da empresa.

A concepção do sistema de produção (operações) para o Hotel Costa Norte, tem como objetivo aprimorar o atual sistema de informação utilizado no Hotel, o "Desbravador". O sistema Desbravador, vem sendo utilizado pela empresa há mais de quatro anos, sendo considerado pelos funcionários do Hotel de boa qualidade.

A partir do momento em que eu passei a investigar as necessidades e expectativas dos funcionários, afim de verificar se o sistema conseguiu suprir todas as necessidades. Foi possível

verificar que o sistema poderia ser melhorado. As saídas propostas na etapa cinco da concepção do sistema de informação, poderão ajudar futuramente os funcionários do Hotel Costa Norte a alcançarem resultados mais positivos na produção dos serviços hoteleiros e maior satisfação dos hóspedes.

De uma forma geral, as informações coletadas no hotel podem ser utilizadas em trabalhos futuros ou à outras organizações que queiram aprimorar o sistema de produção (operacional) de um Hotel. Além de ajudar a gerência do hotel a conhecer um pouco mais sobre formas de administrar o PCP em uma empresa hoteleira.

O sistema de informações deve refletir a organização da produção, o seu fluxo de informações e acima de tudo, deve gerar as informações necessárias a sua programação (da produção) e possibilitar os seus controles.

## 12. BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- ANTUNES Jr, José Antônio Valle. **Fundação do método das unidades de esforço de produção.** Florianópolis: UFSC, 1988.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistema de informação gerencial.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica de pesquisa em ciências sociais.** Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- BUFFA, Elwood S. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1984.
- BURBIDGE, John Leonard. **Planejamento e controle da produção.** São Paulo: Atlas. 1981.
- CÂNDIDO, Índio. **Sistema mecanizado para hotel.** Caxias do Sul : Educs, 1982.
- CÂNDIDO, Índio. **Controle em hotelaria : sistema mecanizado para hotel.** Caxias do Sul: Educs, 1990.
- CASTELLI, Geraldo. **O hotel como empresa.** Porto Alegre: Sulina, 1987.
- CASTELLI, Geraldo. **Marketing hoteleiro.** Caxias do Sul: Educs, 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial.** São Paulo: Makron Books. 1994.
- ERDMANN, Rolf Hermann. **Modelo organizativo para sistemas de planejamento e controle da produção.** Florianópolis: UFSC, 1994. Tese (doutorado em engenharia da produção) - programa de pós-graduação em engenharia da produção, UFSC, 1994.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1988.
- GALEGO, Jesus Felipe. **Administration y direccion de personal em los establecimientos hoteleiros.** Madri: [n.d.],1990.
- GOMES, Guilherme Alves. **Hotelaria, método e procedimento.** São Paulo: Intelecom, 1987.
- HARDING, Hamish Alan. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1981.
- JANEIRO, Joaquim A. **Guia técnico de hotelaria.** Lisboa: Cevop, 1991.
- KOTLER, Philip. **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1990.
- KLEIN, Otto. **Organização hoteleira**. Caxias do Sul: Escola Superior de hotelaria 1989.
- LAMPRECHT, James L. **ISO 9000 e o setor de serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- MACHLINE, C et al. **Manual da administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1983.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1990.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa mercadológica**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MATZ, Adolph. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1978.
- MAZER, Horácio M. **Administração hoteleira: un enfoque gerencial contable**. Buenos Aires: Macchi, 1976.
- MAYER, Raymond R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1990.
- MONKS, Joseph G. **Administração da produção**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e Operações**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Administração da produção**. Rio de Janeiro: Record, 1984.
- MOURA, Reinaldo A. **A simplicidade do controle da produção**. São Paulo: IMAM, 1994.
- NETO, Carlos. **Contabilidade hoteleira: controlo nacional de formação turística hoteleira**. Lisboa, 1990.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistema de informação gerencial: estratégias, táticas operacionais**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- QUINTAS, Manuel A. **Tratado de hotelaria**. Lisboa: Printer, 1988, 670 p.
- RESNICK, Paul. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- RIGGS, James L. **Administração da produção, planejamento, análise e controle**. São Paulo: Atlas, 1976.
- RUSCHMANN, Doris V. M. **Marketing turístico: um enfoque promocional**. São Paulo: Papyrus, 1991.
- RUSSOMANO, Victor H. **Planejamento e acompanhamento da produção**. São Paulo: Atlas, 1986.
- SCHEWE, Charkes D. **Marketing: conceitos, casos e aplicações**. São Paulo: McGraw-Hill do

Brasil, 1982.

SELLTIZ et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2.ed. São Paulo: EPU, 1987.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SOLER, Juan R. M. **Gestion de producion e alojamientos y restauracion**. Espana: MADRI 1985.

STARR, Martin K. **Administração da Produção**. São Paulo: Edgar Blücher, 1971.

TEBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica de qualidade**. Rio de janeiro : Qualitymark, 1991.

TORRE, Francisco de La. **Administração hoteleira**. México: Trilhas, 1989.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

TRAVASSO, José Fernando. **Gestão hoteleira: análise e controlo do circuito de mercadorias**. Lisboa, [n.d] 1990.

VAZ, Alcides Fernandes. **Administração de hotéis e similares**. São Paulo: Atlas, 1990.

ZANELLA, Luíz Carlos. **Administração de custos de hotelaria**. Caxias do Sul: Educus, 1993.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Programação e Controle da Produção**. 7.ed., São Paulo: Pioneira, 1986.