

Maapeamento de fluxo de valor aplicado à hotelaria: o caso do engenheiros hotel

Value stream mapping applied to hotel services: the case of engenheiros hotel

Mapeo de corriente de valor aplicado a los servicios hoteleros: el caso del hotel engenheiros

DOI: 10.55905/ijstvtv10n3-038

Originals received: 04/29/2024

Acceptance for publication: 05/27/2024

Brenda Cristina Marculino Lima

Graduada em Administração

Instituição: Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

Endereço: Rua Manoel Vitor Diniz, 2380, Jardim São Pedro II, Cacoal – RO

E-mail: brendamarculinobm@gmail.com

Orcid: <http://orcid.org/0009-0009-8016-2467>

Cristiani Carol dos Santos Monteiro

Graduada em Administração

Instituição: Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

Endereço: Rua Manoel Vitor Diniz, 2380, Jardim São Pedro II, Cacoal – RO

E-mail: cristianimonteiro65@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-0717-7773>

Lindsay de Oliveira Mesquita Torres

Mestre em Meio Ambiente e Sustentabilidade

Instituição: Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Endereço: Av. General Rodrigo Octavio Jordão Ramos, 1200, Coroado I, Manaus - AM

E-mail: lindsay.mesquita@unir.br

Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-8495-8522>

Lucélia Largura do Vale Vidigal

Mestre em Administração

Instituição: Faculdade de Estudos Administrativos (FEAD)

Endereço: Rua Cláudio Manoel, 1162, Belo Horizonte – MG

E-mail: lucelia.vale@unir.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2629-0056>

Geraldo Luiz Ferreira da Silva

Mestre em Administração

Instituição: Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Endereço: Campus I, Castelo Branco, João Pessoa – PB

E-mail: geraldolui@unir.br

Ademir Luiz Vidigal Filho

Mestre em Administração

Instituição: Faculdade de Estudos Administrativos (FEAD)

Endereço: Rua Cláudio Manoel, 1162, Belo Horizonte – MG

E-mail: ademir.vidigal@unir.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3772-7356>

Daniel Kenny Máximo Alves

Doutor em Matemática

Instituição: Universidade Estadual Paulista (UNESP)

Endereço: Rua Quirino de Andrade, 215, Centro, São Paulo - SP

E-mail: daniel.alves@unir.br

Naiara Meireles de Souza

Doutora em Engenharia de Produção

Instituição: Universidade Federal do Pernambuco (UFPE)

Endereço: Av. da Arquitetura, Cidade Universitária, Recife - PE

E-mail: naiara.souza@unir.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4385-7288>

RESUMO

Este estudo teve como objetivo principal aplicar o mapeamento do fluxo de valor para identificação de desperdícios e pontos de melhorias em um hotel, localizado na cidade de Porto Velho - RO, sob a ótica do estado atual e do estado futuro. A pesquisa foi classificada como descritiva e com uma abordagem qualitativa. A coleta de dados envolveu a aplicação de questionários aos proprietários e hóspedes do hotel, visita *in loco* no hotel e entrevista semiestruturada com os proprietários. Os resultados encontrados foram que os principais desperdícios identificados no hotel estão relacionados ao café da manhã, ao consumo excessivo de energia e a perda de itens do hotel utilizados pelos hóspedes, como toalhas, lençóis, controle remoto da tv e do ar-condicionado. O estudo também demonstrou que existem alguns pontos de melhoria a serem explorados, sendo que os principais estão relacionados a necessidade de melhoria contínua em processos manuais, incluindo a implementação de sistemas de gestão hoteleira, o treinamento da equipe e a criação de um manual de procedimentos para padronizar os serviços de atendimento e limpeza visando reduzir erros e retrabalho, bem como para reduzir a quantidade de recursos e tempo para execução de algumas atividades. Outras melhorias relacionam-se à infraestrutura do hotel, especialmente no que diz respeito ao estacionamento oferecido, sugerindo a necessidade de aprimoramentos nessa área.

Palavras-chave: produção enxuta, MFV, hotel, turismo, melhoria contínua.

ABSTRACT

This study's main objective was to apply value stream mapping to identify waste and points for improvement in a hotel, located in the city of Porto Velho - RO, from the perspective of the current and future state. The research was classified as descriptive and used a qualitative approach. Data collection involved the application of questionnaires to hotel owners and guests, an on-site visit to the hotel, and semi-structured interviews with the owners. The results found were that the main waste identified at the hotel is related to breakfast, excessive energy consumption, and the loss of hotel items used by guests, such as towels, sheets, TVs, and air conditioning remote controls. The study also demonstrated some points for improvement to be explored, the main ones being related to the need for continuous improvement in manual processes, including the implementation of hotel management systems, team training, and the creation of a procedures manual, to standardize customer service and cleaning services to reduce errors and rework, as well as to reduce the number of resources and time to carry out some activities. Other improvements relate to the hotel's infrastructure, especially about the parking offered, suggesting the need for improvements in this area.

Keywords: lean production, MFV, hotel, tourism, continuous improvement.

RESUMEN

El principal objetivo de este estudio fue aplicar el mapeo de flujo de valor para identificar desperdicios y puntos de mejora en un hotel, ubicado en la ciudad de Porto Velho - RO, desde la perspectiva del estado actual y futuro. La investigación se clasificó en descriptiva y con enfoque cualitativo. La recolección de datos implicó la aplicación de cuestionarios a propietarios y huéspedes del hotel, una visita in situ al hotel y entrevistas semiestructuradas con los propietarios. Los resultados encontrados fueron que los principales residuos identificados en el hotel están relacionados con el desayuno, el consumo excesivo de energía y la pérdida de elementos del hotel utilizados por los huéspedes, como toallas, sábanas, controles remotos de TV y aire acondicionado. El estudio también demostró que hay algunos puntos de mejora a explorar, siendo los principales relacionados con la necesidad de mejora continua en los procesos manuales, incluyendo la implementación de sistemas de gestión hotelera, la capacitación de los equipos y la creación de un manual de procedimientos para estandarizar. atención al cliente y servicios de limpieza con el fin de reducir errores y retrabajos, así como reducir la cantidad de recursos y tiempo para realizar algunas actividades. Otras mejoras se refieren a la infraestructura del hotel, especialmente en lo que respecta al aparcamiento ofrecido, lo que sugiere la necesidad de mejoras en este ámbito.

Palabras clave: producción ajustada, MFV, hotel, turismo, mejora continua.

1 INTRODUÇÃO

A rede hoteleira se constitui como uma das redes que mais geram lucros dentro do turismo, o que tem feito com que o governo brasileiro busque diferentes meios de regulamentação e planejamento para o setor por meio de políticas públicas com o objetivo de otimizar a prestação de serviços (Caetano; Stoll; Helfenstein, 2020). Para Souza e Peixe (2019), a concorrência acirrada no setor gera uma crescente competição, fazendo com que os hotéis busquem otimizar seus custos e receitas para sobreviver. Para isso, o setor demanda foco na redução de desperdícios e na melhoria contínua e uma maneira de atingir esse objetivo é através do mapeamento dos serviços oferecidos pelos hotéis e da adoção de estratégias específicas do setor para otimização dos serviços prestados.

Neste sentido, diante dos métodos existentes para melhorar o desempenho e reduzir desperdícios em empresas, se evidencia o *Lean Manufacturing*, cujo modelo foi criado pela Toyota do Japão visando priorizar a eliminação de todos os tipos de desperdícios e a melhoria contínua (Bassoto; Martins; Ferreira, 2020). Logo, entre as alternativas disponíveis para aprimorar o rendimento e minimizar os desperdícios destaca-se o mapeamento de fluxo de valor (MFV). Para Rother e Shook (2003), o MFV auxilia na identificação das fontes de desperdícios do fluxo de valor, ajuda a visualizar e entender o fluxo de materiais e informações durante o processo produtivo. Assim, destaca-se que o MFV foi aplicado em diferentes setores, sendo aplicado desde o setor de serviços, com foco no serviço de hotelaria com intuito de identificar oportunidades de melhoria na linha de produção (Monzani, 2018), até o setor da cafeicultura, com o objetivo de identificar gargalos produtivos ao longo do processo (Carrijo, 2021).

Deste modo, este artigo teve como propósito a aplicação do MFV em um hotel, para reduzir os custos provenientes de desperdícios e, ao mesmo tempo, aumentar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados, uma vez que essa ferramenta possibilita que desperdícios sejam notados e oportunidades de melhorias possam surgir. Portanto, o objetivo geral deste trabalho foi aplicar o mapeamento do fluxo de valor para identificação de desperdícios e pontos de melhorias em um hotel sob a ótica do estado atual e do estado futuro. Como objetivos específicos, têm-se: (i) Apresentar as principais etapas que compõe um mapeamento de fluxo de valor; (ii) Identificar as atividades que

não agregam valor ao processo do hotel, apresentando os principais desperdícios; (iii) Identificar pontos de melhoria que possam otimizar o processo de atendimento e hospedagem; (iv) Apresentar o mapa de fluxo do valor do estado atual do hotel estudado; (v) Apresentar a proposta do mapa de fluxo de valor do estado futuro do hotel estudado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PRODUÇÃO ENXUTA - *LEAN MANUFACTURING*

A filosofia da produção enxuta, conhecida como *Lean Manufacturing*, surgiu no Japão após a Segunda Guerra Mundial e foi baseado em cinco princípios fundamentais, tais como: identificar o valor do produto para o cliente, mapear o fluxo de valor, criar fluxo contínuo, estabelecer, puxar e buscar a perfeição. Esses princípios são aplicados em todas as etapas do processo de produção, desde a obtenção de matérias-primas até a entrega final do produto. O objetivo da produção *lean* consiste em assegurar a obtenção da maior qualidade possível por meio da eliminação contínua de desperdícios ou mudanças, ao menor custo e em menor tempo (Womack; Jones; Roos, 2004).

Na filosofia enxuta, os termos japoneses são comumente utilizados para transmitir ideias fundamentais. A eliminação do desperdício é uma dessas ideias fundamentais. O desperdício na produção enxuta refere-se a atividades ou processos que não agregam valor, expressão derivada do inglês *Not Value Added Activities* (NVAA), e que podem ser eliminados ou reduzidos significativamente (Liker, 2022). As NVAA resultam em custos, pois consomem tempo e energia, desgastam equipamentos e ferramentas e ocupam espaço físico. Já a perda na produção enxuta refere-se a atividades desnecessárias, que não agregam valor e geram despesas e que resultam em desperdício de tempo, recursos, energia e capacidade produtiva (Jones; Womack, 2004).

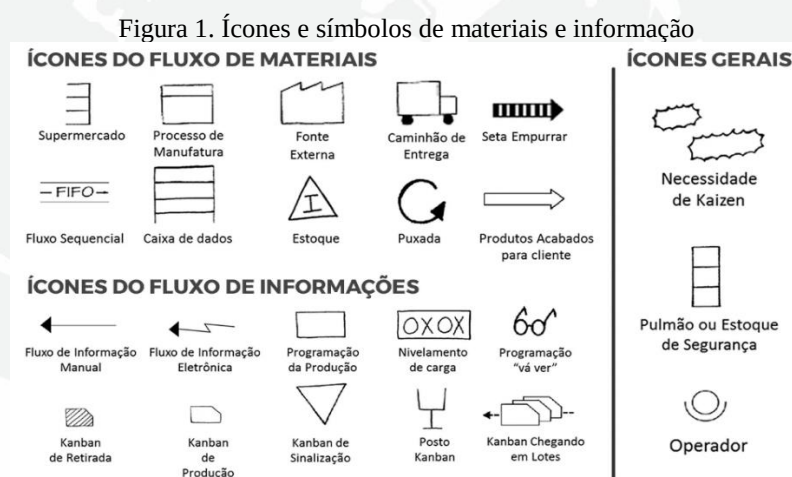
2.2 MAPEAMENTO DE FLUXO DE VALOR

Para Rother e Shook (2003), o MFV é uma técnica de análise de processos que utiliza ferramentas de representação visual, como diagramas e mapas, para identificar e

compreender a dinâmica de fluxo de materiais e informações ao longo de um processo produtivo. O objetivo é seguir o caminho do produto, desde a entrada de matéria-prima até a entrega ao consumidor final, e descrever cada etapa do fluxo com o máximo de detalhes possíveis. A partir dessa análise, segundo Corrêa e Corrêa (2022), são elaboradas questões-chave que permitem identificar os gargalos, os pontos de ineficiência e os desperdícios ao longo do processo produtivo. Com base nesses dados, é possível criar um mapa do estado futuro, que representa como o fluxo de valor deveria ocorrer idealmente. Essa ferramenta permite a identificação de melhorias e otimizações para aprimorar a qualidade do produto e reduzir custos operacionais.

2.2.1 Etapas para mapear o fluxo de valor

Segundo Rother e Shook (2003), existem quatro etapas para o desenvolvimento do MFV atual, conforme representação a seguir:



Fonte: Rother e Shook, 2003.

Neste método são utilizados símbolos ou ícones para representar os processos e fluxos existentes. O objetivo é obter uma visão completa do fluxo de valor. Durante o processo de mapeamento, é necessário coletar informações relevantes para definir as características do processo, as quais são obtidas por meio de observações *in loco* mapeando fisicamente o processo, identificando as atividades, os recursos utilizados,

tempos ideais etc. Assim, a primeira dessas etapas é a de seleção de uma família de produtos ou serviços, isto é, identificando-a a partir da perspectiva do consumidor no fluxo de valor. Essa família deve ser composta por produtos que compartilhem etapas similares de processamento e utilizem equipamentos em comum. A segunda etapa é a de mapeamento e desenho do estado atual, assim, o processo de mapeamento de fluxo de valor é iniciado na planta de produção, no nível do fluxo porta-a-porta, por meio da elaboração de um desenho dos tipos de processo (Rother; Shook, 2003).

A terceira etapa consiste no mapeamento e desenho do estado futuro. Assim, o mapeamento do estado futuro é o desenho das necessidades de mudanças a serem aplicadas a partir das questões identificadas no estado atual, por meio do mapeamento dessa situação futura. O objetivo é construir uma cadeia de produção que integre os processos individuais aos seus clientes, por meio de fluxo contínuo ou puxada, de modo que cada processo produza apenas o que os clientes necessitam e no momento adequado. O resultado esperado é um sistema de produção mais eficiente e enxuto, que atenda de forma mais satisfatória às necessidades dos clientes (Jones; Womack, 2004). Na etapa do desenho do estado atual como do estado futuro, no que diz respeito ao tempo de execução de atividades ou determinação do tempo de ciclo de cada etapa dentro de um processo, observa-se que os tempos de cada ciclo de atividades ou conjunto delas poderão ser calculados ou estimados de acordo de uma média padrão. Essas estimativas podem servir como um alerta para as operações no fluxo de valor. Neste sentido, ressalta-se que Monzani (2018) optou por calcular os tempos de execução das atividades para obter o tempo de provisionamento ou de ciclo. Em contrapartida, Dantas Filho, Barros Neto e Angelim (2017), obtiveram os tempos de ciclo mediante a entrevistas efetivadas com cada profissional da empresa estudada, considerando a área de cada um e a experiência no setor. Logo, com o tempo de ciclo atribuído por cada um, chegou-se a um tempo médio de ciclo. Os tempos obtidos foram validados por membros do nível estratégico da empresa. Por fim, a quarta etapa consiste no plano de ação. De tal modo, o plano de ação deve conter metas quantitativas, objetivos estratégicos, responsabilidades e prazos, a fim de implementar as mudanças necessárias identificadas no mapeamento do fluxo de valor. O objetivo é alcançar a implementação efetiva das melhorias planejadas (Pires, 2008).

2.3 REDE HOTELEIRA

Os meios de hospedagens existentes, segundo Brasil (2022), são classificados em hotel, resort, hotel fazenda, cama e café, hotel histórico, pousada e flat/apart-hotel. O hotel, é aquele cujo estabelecimento contém um serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em integrações individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária. Já o resort é um hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que dispõe de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento. Por outro lado, o hotel fazenda é aquele localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária e que ofereça vivência do campo. Já a modalidade de café e cama constitui-se de uma hospedagem em residência com no máximo três integrações habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza. O hotel histórico é aquele cuja sua instalação está inserida em uma edificação preservada em sua forma original ou restaurada. A pousada é caracterizada pelo empreendimento que é construído em formato horizontal, composto de no máximo 30 quartos e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em um prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs. Por fim, o flat ou conhecido como apart-hotel é aquele formado por integrações habitacionais dispondo de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação.

A fim de escolher a hospedagem ideal, o consumidor pode realizar uma comparação entre as diferentes opções de infraestrutura e serviços oferecidos por cada estabelecimento, além de considerar as práticas de sustentabilidade executadas pelos mesmos (Sidônio, 2015). No Brasil, a classificação oficial dos estabelecimentos de hospedagem segue os critérios e padrões estabelecidos pelo Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass), através da portaria MTUR nº 100, de 16 de junho de 2011. O SBClass referido no Art. 1º utiliza o símbolo estrela para identificação das categorias, em uma escala de uma a cinco estrelas (Brasil, 2022). No ano de 1995 a Embratur estabeleceu as classes de hospedagem sendo a superluxo (SL) definida como a classe de 5 estrelas juntamente a classe de luxo, que também poderá ser

atribuído 5 estrelas. A classe superior é definida como a classe que detém 4 estrelas, bem como a classe de turístico é definida como a classe que contém 3 estrelas. Já a classe econômica é classe cuja atribuição será de 2 estrelas. Por fim, a classe com 1 estrela é definida como a classe simples (Lopes, 2015).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa configura-se como uma pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características e fenômenos de uma população ou grupo específico. Nessa abordagem, são coletados dados por meio de questionários, entrevistas, observações, entre outros métodos. Além disso, a abordagem da pesquisa é de natureza qualitativa, pois ela buscou através da exploração dos dados coletados uma análise do comportamento do consumidor mediante aos serviços prestados dentro do hotel estudado, ou seja, as opiniões e informações coletadas foram convertidas em números para serem classificadas e analisadas (Menezes *et al.*, 2019).

Em relação as técnicas de coleta de dados, a primeira técnica de coleta de dados adotada foi a pesquisa bibliográfica (Marconi; Lakatos, 2022). A pesquisa bibliográfica foi utilizada também com intuito de atender ao primeiro objetivo específico do trabalho, que foi apresentar as principais etapas que compõe um mapeamento de fluxo de valor. Para atender o segundo e ao terceiro objetivo específico do trabalho, que é a identificação e levantamento de desperdícios e pontos de melhoria no hotel, foi utilizado um formulário direcionado aos hóspedes do hotel e outro foi destinado aos proprietários do hotel. As perguntas foram fechadas utilizando a escala Likert (1932) e abertas. Para Fachin (2017), um questionário pode ser definido como um conjunto de perguntas organizadas para coletar dados para uma pesquisa, em que as respostas são fornecidas pelos entrevistados sem ou com assistência direta ou orientação do pesquisador. De modo complementar, foi realizada uma entrevista semiestruturada com visita *in loco* visando descobrir pontos que não foram possíveis de serem identificados por meio do questionário aplicado. A entrevista semiestruturada com visita *in loco*, segundo Gil (2022), é vista como útil na medida que a pesquisa é aprofundada, já que tem o potencial de obter dados mais específicos, podendo ocorrer de modo mais flexível, se comparado ao questionário.

Portanto, uma triangulação de técnicas de coleta de dados foi utilizada na pesquisa, isto é, as técnicas de coleta de dados incluíram além da pesquisa bibliográfica, a aplicação de questionário integrado a entrevista e a visita *in loco* para atender aos objetivos do trabalho e ao mesmo tempo, visando auxiliar na construção da proposta do mapa de fluxo de valor do estado futuro do hotel estudado. A pesquisa foi realizada contemplando um hotel de pequeno porte, chamado de Engenheiros Hotel e localizado na cidade de Porto Velho, estado de Rondônia.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 ESTUDO DE CASO

Para a realização da coleta de dados um questionário foi aplicado diretamente aos hóspedes que estiveram hospedados no estabelecimento hoteleiro durante o intervalo compreendido entre agosto e setembro de 2023, visando identificar a avaliação destes hóspedes em relação aos atributos e serviços do hotel e os potenciais pontos de melhorias. Um segundo questionário foi aplicado aos proprietários do hotel visando identificar a perspectiva dos proprietários sobre os serviços prestados para a realização de uma análise dos pontos de intervenção a serem sugeridas no MFV do estado futuro do hotel buscando a melhoria contínua do estabelecimento. O questionário foi aplicado com 40 hóspedes e com os dois proprietários do hotel. O questionário foi apresentado em dois idiomas, português e inglês, considerando que o hotel recebe hóspedes de outros países além do Brasil. No entanto, na amostra coletada, o idioma português foi escolhido por todos.

4.1.1 Estrutura do hotel

O hotel estudado trata-se de um estabelecimento hoteleiro de pequeno porte, situado na área central da cidade de Porto Velho – RO. Sua capacidade de acomodação abrange até 50 hóspedes, distribuídos entre 18 apartamentos individuais. Além disso, o hotel disponibiliza um estacionamento de uso exclusivo com espaço para acomodar até 12 veículos. A equipe do hotel é composta por um contingente de 8 colaboradores. Destes,

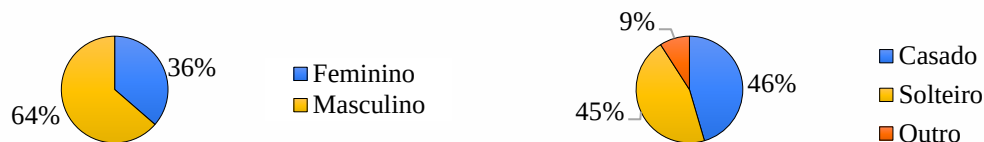
4 estão designados para desempenhar funções na recepção, operando numa escala de trabalho alternando entre 12 horas diárias e um dia de folga subsequente. Os 2 profissionais restantes são responsáveis pelas atividades de limpeza e atendimento na área da copa, especialmente durante o serviço de café da manhã.

O serviço de café da manhã é um benefício incluso na diária de hospedagem e é servido em uma sala específica, a qual pode acomodar simultaneamente até 8 hóspedes. Aliás, o hotel dispõe de 18 apartamentos de diferentes tamanhos e configurações. Cada quarto é equipado com instalações sanitárias privativas, bem como fornecimento de lençóis, edredons, toalhas e travesseiros individuais. As comodidades adicionais incluem mesa com cadeiras, frigobar, televisão e ar-condicionado.

4.1.2 Perfis dos proprietários e hóspedes

O hotel contém dois proprietários, um com idade de 33 anos e o outro com 36 anos. Um dos proprietários é casado e o outro solteiro. Os proprietários pertencem à mesma família e o hotel foi uma herança familiar. Os dois proprietários possuem ensino superior, um deles na área de Administração e o outro na área de História. No entanto, de acordo com informações coletadas na entrevista com os proprietários, nenhum dos dois se sente totalmente preparado para gerenciar os processos do hotel. Em relação aos perfis de hóspedes e grau de fidelização deles com o hotel, foi possível identificar que a maioria dos hóspedes (72,5%) já se hospedaram no hotel anteriormente e somente 27,5% se hospedaram pela primeira vez, demonstrando assim que o hotel tem um público recorrente. Em relação ao perfil de hóspedes quanto ao motivo da viagem e consequentemente a hospedagem, foi possível observar que os principais motivos foram lazer (40%), negócios (39%), devido a consulta médica ou tratamento de saúde (13%) e o restante sendo concurso (3%) e outros (5%). Ademais, foi possível identificar o sexo e estado civil predominante entre os hóspedes:

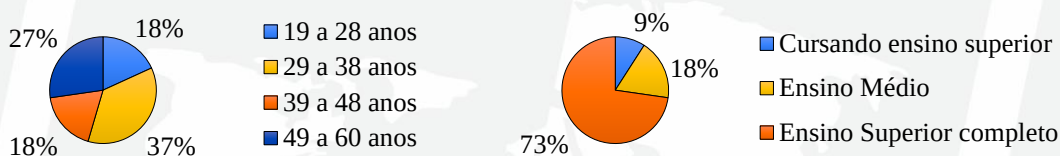
Gráfico 1. Sexo e estado civil



Fonte: Esta pesquisa, 2024.

Observou-se uma predominância de 64% de indivíduos do sexo masculino, enquanto os restantes 36% correspondem ao sexo feminino. Em relação ao estado civil, evidencia-se que 46% são casados, 45% são solteiros e 9% correspondem a outras categorias de estado civil. Abaixo é apresentado a faixa etária e a formação escolar:

Gráfico 2. Faixa etária e formação escolar



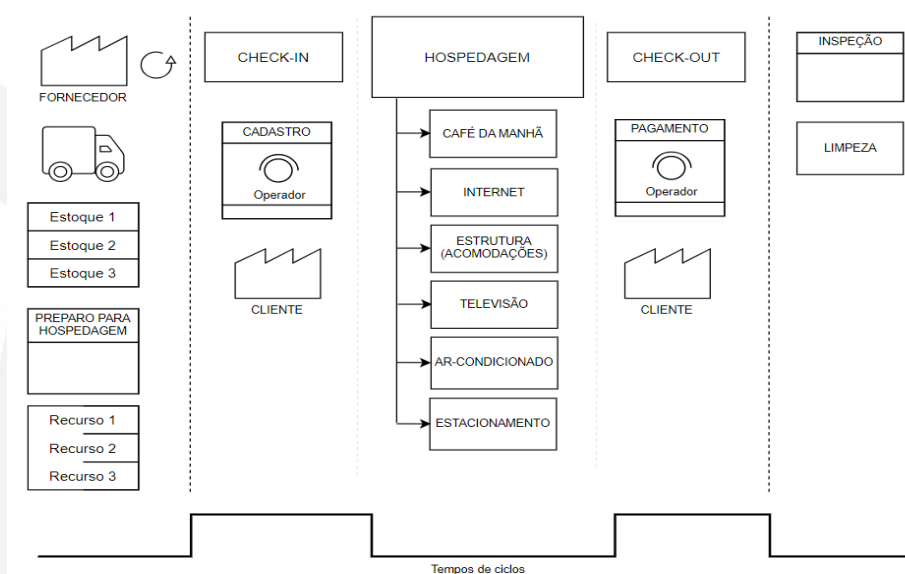
Fonte: Esta pesquisa, 2024.

Portanto, 37% dos indivíduos hospedados pertencem à faixa etária compreendida entre 29 e 38 anos, 27% entre 49 e 60 anos e as categorias de 19 a 28 anos e de 39 a 48 anos apresentaram uma equivalência de 18% cada. Além disso, constatou-se que 73% dos participantes da pesquisa possuem formação acadêmica de nível superior concluída.

4.2 MFV DO ESTADO ATUAL

Essa etapa do MFV diz respeito a apresentação ou desenho dos processos atuais do hotel estudado, considerando todos os processos para que a hospedagem ocorra conforme o previsto. Na Figura 2 é apresentado o desenho do estado atual do hotel:

Figura 2. Processos do estado atual



Fonte: Esta pesquisa, 2024.

O processo de hospedagem em um hotel inicia-se com uma série de etapas que compreendem desde a pré-hospedagem (etapa 1), passando pelo *check-in* (etapa 2), pelo próprio processo de hospedagem (etapa 3) até a saída dos hóspedes após o *check-out* (etapa 4) e finalizando com o processo de inspeção (etapa 5) do apartamento. Na etapa inicial do processo de hospedagem, que consiste na preparação das acomodações, etapa 1, os proprietários do hotel procedem com a aquisição de produtos necessários para a operação do estabelecimento, realizando a aquisição de produtos essenciais junto aos fornecedores, garantindo o suprimento necessário para oferecer serviços de qualidade aos clientes.

Assim, a aquisição destes produtos básicos começa com a compra diária de pão francês, fornecido pela padaria, para ser servido no café da manhã. Além disso, são feitas entregas pelo fornecedor de laticínios que inclui queijo e presunto, de modo que as

entregas são realizadas duas vezes por semana. Itens como bebidas, salgadinhos, biscoitos, chocolates e outros industrializados são adquiridos mensalmente em atacado, com a quantidade variando conforme a demanda mensal, já que esses produtos são disponibilizados no frigobar para a venda, portanto, a reposição depende do consumo dos hóspedes. Outros produtos essenciais, como materiais de limpeza, frutas para o café da manhã e itens para a manutenção do hotel, são adquiridos conforme a necessidade diária, sendo comprados em supermercados na média de três vezes por semana. Esta etapa inclui o processo das reservas de hospedagem que são realizadas pelo atendente por meio de comunicações telefônicas ou aplicativo de mensagens, como o WhatsApp. Os registros das reservas são realizados de forma manual em um caderno, onde são anotados os detalhes dos quartos reservados, incluindo a identificação dos hóspedes e número de telefone dos hóspedes.

A preparação da hospedagem envolve cinco aspectos principais, que consiste no café da manhã, internet, estrutura (acomodações), televisão, ar-condicionado e estacionamento. Assim, a preparação do café da manhã inclui a fabricação de bolos e tortas no dia anterior para garantir um café da manhã fresco e saboroso, além da checagem com fornecedores para confirmar os itens a serem entregues e as quantidades necessárias para servir no café da manhã. Em relação à internet, é realizado o monitoramento da conexão para garantir seu funcionamento adequado. Em relação a estrutura, a limpeza das acomodações ocorre diariamente, bem como a reposição dos itens de cama e banho para garantir a comodidade dos hóspedes. Ainda, o espaço de estacionamento é submetido a manutenção e limpeza para que esteja em perfeitas condições na chegada dos clientes.

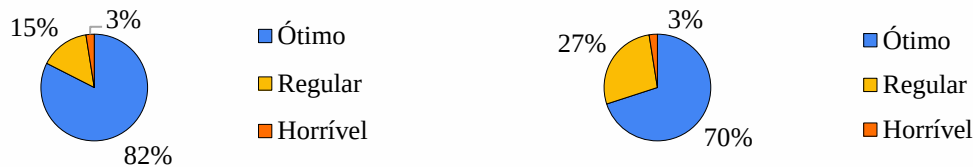
A segunda fase (etapa 2) do processo de hospedagem engloba a totalidade das operações relacionadas à chegada do hóspede. Nesta etapa, o atendente realiza o processo de *check-in*, procedendo com o registro manual, que envolve o preenchimento da ficha cadastral, a entrega da chave do quarto e a orientação até o alojamento designado. A etapa 3 consiste no processo de hospedagem em sua totalidade. No contexto dos aspectos operacionais da hospedagem, de acordo com informações fornecidas pelo hotel, espera-se que os elementos previamente preparados na fase anterior estejam prontos para satisfazer as necessidades dos hóspedes. Isso inclui a disponibilidade adequada do café da manhã, a eficácia da conexão de internet, a manutenção das acomodações em termos

de limpeza e manutenção, bem como o funcionamento adequado de equipamentos como televisão, ar-condicionado e chuveiro elétrico, sem quaisquer interferências.

Após o cliente ter completado o período de hospedagem, que normalmente dura um período de 23 horas, ocorre o processo de *check-out* (etapa 4). Ressalta-se que a hospedagem é de até 23 horas porque o *check-in* inicia-se às 13 horas e o *check-out* às 12 horas do dia seguinte. Nesse momento, o atendente realiza o cálculo da diária, do consumo do frigobar e informa os valores aos hóspedes; o pagamento pode ser efetuado em dinheiro, através de transferência via pagamento instantâneo (PIX) ou por meio de cartões de débito ou crédito. Posteriormente à saída do hóspede, a camareira realiza o processo de inspeção (etapa 5), que consiste na verificação minuciosa do quarto, incluindo a averiguação da ausência de itens do hotel e dos hóspedes, bem como se o ar-condicionado, a TV e as luzes foram desligadas adequadamente. Após realizada essa etapa, inicia-se um novo ciclo de preparo para a nova hospedagem.

Assim, visando identificar desperdícios e potenciais pontos de melhorias, foi possível constatar que a maioria dos hóspedes realiza a reserva do hotel pelo próprio WhatsApp ou telefone do hotel (40%) ou diretamente na recepção (36,7%). O restante dos hóspedes (16,7%) realiza a reserva por meio de sites específicos, como Booking.com, Hotéis.com, Hotel Urbano ou Decolar.com, ou por intermédio da empresa que trabalha (6,6%), que faz o contato diretamente com os proprietários do hotel. Em relação a chegada do hóspede no hotel, 81% dos hóspedes pontuaram que o *check-in* ocorre de modo rápido, 16% acreditam que ocorre em um tempo razoável e o restante (3%) acreditam que poderia ser melhorado, pois esse processo ocorre de modo lento. Em relação à avaliação do atendimento dos funcionários do hotel, os proprietários acreditam que a equipe de colaboradores do estabelecimento possui treinamento adequado para atender a clientela de maneira considerada regular. Entretanto, a maior parte (82%) dos hóspedes avaliou o atendimento prestado pelos funcionários como ótimo, bem como o café da manhã também foi considerado ótimo pela maioria (70%).

Gráfico 3. Avaliação do atendimento e do café da manhã

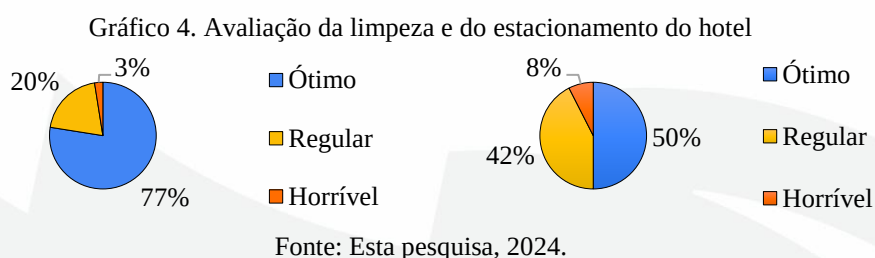


Fonte: Esta pesquisa, 2024.

Ainda, 15% dos hóspedes avaliaram como regular e 3% como horrível. Silva, Freitas e Rebouça (2021) e Limberger, Boaria e Anjos (2014) destacaram que a excelência dos serviços de atendimento impacta de maneira favorável na satisfação geral dos hóspedes. Segundo eles, o atendimento desempenha um papel significativo na variação da satisfação, ficando assim evidente a importância do atendimento. Ainda se tratando dos quesitos de avaliação, os proprietários do estabelecimento hoteleiro ao serem questionados sobre a qualidade do café da manhã, que é oferecido de forma gratuita, eles o classificaram como regular. Em contrapartida, a maioria dos hóspedes avaliou o café da manhã como ótimo. Isto é, 70% dos hóspedes emitiram uma apreciação classificada como ótima em relação ao café da manhã. Ademais, 27% dos hóspedes apresentaram uma avaliação de caráter intermediário, categorizando-a como regular, enquanto uma parcela de 3% o classificou como horrível. Segundo Cunha, Venzke e Jomori (2022), os hóspedes atribuem primordial importância ao café da manhã em sua experiência hoteleira, a ponto de não efetuarem reservas sem a garantia de sua disponibilidade. No contexto hoteleiro, o café da manhã não apenas atende às necessidades nutricionais, mas também oferece aos hóspedes uma experiência de prazer e apreciação gastronômica.

Em relação a estrutura das acomodações do hotel, tais como cama, ar-condicionado, roupas de cama e aspecto geral dos quartos, os proprietários do hotel avaliaram como sendo uma boa estrutura, indo de encontro com a própria avaliação da maioria dos hóspedes, ou seja, 77% dos hóspedes classificaram o hotel como ótimo em termos de estrutura, enquanto 20% expressaram uma avaliação regular e o restante correspondente a 3% como horrível. Neste sentido, Limberger, Boaria e Anjos (2014) afirmaram que nos hotéis de pequeno porte e custo mais acessível, as condições das acomodações dos quartos e a qualidade do sono exercem uma influência mais significativa com relação à satisfação geral dos hóspedes. No contexto da avaliação da

limpeza do hotel em análise, a pesquisa junto aos proprietários indicou que, em termos gerais, eles classificaram a limpeza realizada como regular. No entanto, de acordo com os resultados apresentados abaixo, a maioria dos hóspedes avaliou a limpeza como ótima (77%), ao contrário da avaliação do estacionamento, que ficou dividida.



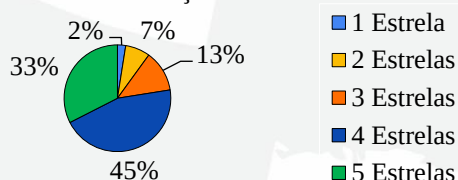
Observou-se que 77% dos hóspedes avaliaram a limpeza como ótima, 20% como regular e 3% como horrível. segundo Polanczyk (2021), os problemas mais importantes encontrados em hotéis estão relacionados à falta de limpeza nas instalações. Ele também relatou que o hotel tem a chance de se destacar dos outros se mantiver os padrões de limpeza nas instalações. Além disso, se tratando em termos de estrutura do hotel, o estacionamento foi analisado pela perspectiva dos proprietários e dos hóspedes. Na visão de 50% dos proprietários, o estacionamento não é de fácil acesso e outra deficiência apontada é que não existe cobertura para chuva. Por outro lado, como benefício, o hotel não cobra adicional na diária. Porém, a perspectiva dos proprietários pode ou não refletir na avaliação dos hóspedes, logo, no contexto da avaliação do estacionamento do hotel pela perspectiva dos hóspedes, observa-se que 50% dos hóspedes o classificaram como ótimo, enquanto 42% avaliaram como regular e somente 8% como horrível.

No que diz respeito ao sinal de internet nos quartos e áreas comuns do hotel, ao perguntar aos proprietários do hotel sobre o sinal, todos responderam que o hotel oferece internet capaz de atender de modo satisfatório a demanda, indo de encontro com a avaliação dos hóspedes, pois foi possível constatar que a internet disponibilizada atende o que os hóspedes esperam. Assim, os hóspedes do hotel classificaram em sua maioria como ótima a velocidade da internet oferecida, enquanto 15% avaliaram como regular e apenas 3% como horrível. Ressalta-se que, segundo Argenta e Mondo (2020), a oferta de um serviço WiFi de qualidade demonstra parte de uma grande gestão da qualidade dentro

de um hotel, uma vez que a oferta de um serviço como esse em alta qualidade pode influenciar como os hóspedes enxergam o hotel visto que tem sido um dos requisitos básicos e de maior peso na avaliação dos hóspedes.

Já no que diz respeito a classificação do hotel, na escala de 1 a 5 estrelas, os proprietários afirmaram que o estabelecimento está classificado como um hotel de 3 estrelas, o que está em conformidade com os critérios estabelecidos pelo SBClass. No entanto, a maioria dos hóspedes avaliou o hotel com uma pontuação superior a 3 estrelas.

Gráfico 5. Classificação do hotel em estrelas



Fonte: Esta pesquisa, 2024.

Logo, constatou-se que 45% dos hóspedes atribuíram uma classificação de 4 estrelas, enquanto 33% expressaram uma avaliação de 5 estrelas. Os restantes 24% dos avaliadores indicaram categorias inferiores, nomeadamente 1, 2 e 3 estrelas. No entanto, segundo Brasil (2022), em conformidade com as determinações enunciadas na Portaria MTUR nº 100 do SBClass, a classificação oficial e/ou ideal do hotel deveria ser de 3 estrelas. Esta designação é fundamentada na observância dos requisitos prescritos para um hotel de 3 estrelas, ao qual deve oferecer disponibilidade de um serviço de recepção em funcionamento por um período de 18 horas, garantia de acessibilidade via telefone durante 24 horas e oferecer um serviço de mensageiro (pessoa designada a apoiar a chegada dos hóspedes e orientar sobre as áreas gerais do hotel) operante durante 18 horas. Além disso, ainda se tratando da classificação de hotéis em 3 estrelas, no âmbito das acomodações, a obrigação de que pelo menos 80% dos quartos apresentam uma área útil de, no mínimo, 13m², e banheiros de no mínimo 3m². O procedimento de troca de roupas de cama ocorre em dias alternados e cada quarto está equipado com uma televisão. Ademais, o estabelecimento deve garantir a oferta de um serviço de café da manhã, instalações de estacionamento e a presença de sistemas de climatização (sendo eles ar-condicionado ou aquecedor) abrangendo a totalidade dos quartos disponíveis.

Com relação à localização e à existência do hotel, os hóspedes relataram ter descoberto o hotel por meio de recomendações pessoais (41,4%), plataformas de reservas online (27,6%), busca no Google (20,7%), através de redes sociais (6,9%) e passando pela frente do hotel (3,4%). Além disso, 92,5% dos hóspedes acreditam que o valor pago na diária é justo e somente 7,5% não acham justo. Ainda, 100% dos hóspedes disseram que voltaria a se hospedar no hotel e que indicariam o hotel para um conhecido.

4.3 MFV DO ESTADO FUTURO

O estado futuro no MFV consiste nas mudanças necessárias a serem aplicadas a partir das questões identificadas no mapeamento do estado atual. Nesta etapa, a identificação de desperdícios pode ser considerada a base para que possíveis melhorias possam acontecer dentro de uma organização. Logo, com base nas cinco etapas descritas no mapeamento do estado atual (Figura 2), o desenho do estado futuro foi desenhado.

4.3.1 Desperdícios

Por meio do estado atual foi possível identificar desperdícios, contribuindo assim para que o estado futuro fosse construído. Assim, a Tabela 1 apresenta uma relação dos desperdícios identificados em cada etapa do processo de hospedagem do hotel, conforme ilustrados na Figura 2, que diz respeito aos processos do hotel.

Tabela 1. Desperdícios identificados por etapa

Etapa do processo	Desperdícios identificados
Etapa 1 - Pré-hospedagem	Atendimento (tempo); limpeza (movimentação).
Etapa 2 - Check-in	Processo de cadastro (tempo).
Etapa 3 - Hospedagem	Café da manhã (superprodução); perda de itens e quebra de equipamentos (defeitos); Consumo excessivo de energia (processamento excessivo).
Etapa 4 - check-out	Processo de pagamento (tempo).
Etapa 5 - Processo de inspeção	Inspeção insuficiente (movimentação).

Fonte: Esta pesquisa, 2024.

Para Oribe (2022), todos os processos dentro de uma empresa apresentam perdas ou desperdícios, independentemente de sua natureza, tamanho ou segmento. Assim, de

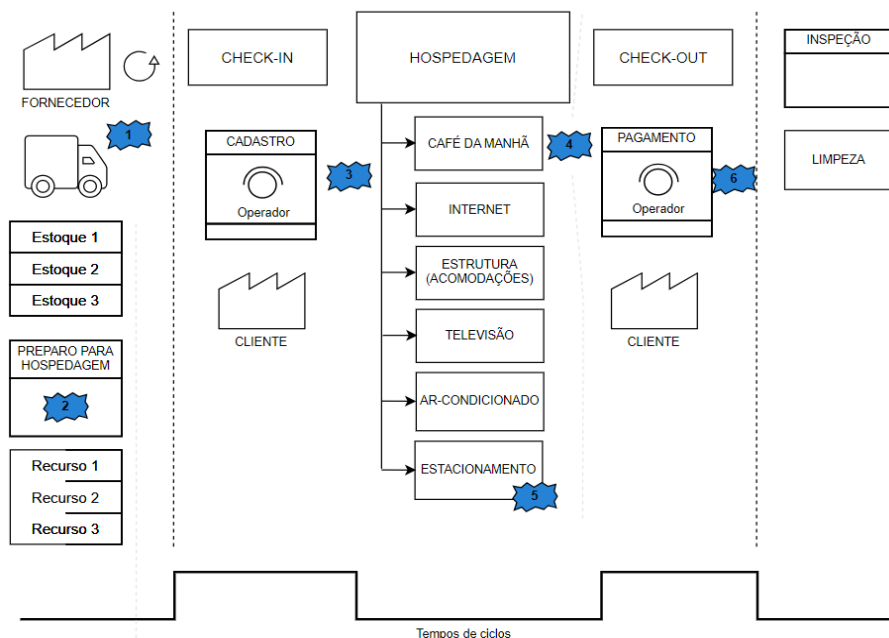
acordo com a filosofia do *lean manufacturing*, os desperdícios estão relacionados com a superprodução, transporte, processamento excessivo, estoque (inventário), defeitos, espera e movimento desnecessário. Neste sentido, notou-se que os desperdícios identificados na primeira etapa estão relacionados ao desperdício de tempo/espera no que diz respeito ao atendimento e ao de movimentação insuficiente no que diz respeito à atividade de limpeza. Na segunda etapa, foram observados desperdícios de tempo e retrabalho no contexto do processo de registro de hóspedes. Na terceira etapa, foram identificados os seguintes desperdícios de superprodução, que se refere ao serviço de café da manhã; defeitos, relacionados a perda de itens e a quebra de equipamentos, bem como o processamento excessivo que foi associado ao consumo excessivo de energia.

Na quarta etapa, foi observado o desperdício de tempo relacionado ao processo de pagamento, pois ele é realizado de forma manual. E na quinta etapa, o desperdício está relacionado a movimentação equivocada, pois foi relatado que em algumas situações os hóspedes deixaram itens pessoais no apartamento e o processo de inspeção manual não conseguiu identificar os itens, ou seja, isso só ocorreu após o hóspede ligar no hotel para perguntar. Neste sentido, em semelhança com os desperdícios identificados no hotel, ressalta-se que, diversos autores, incluindo Ikari *et al.* (2020), Monzani (2018), Robalo (2019) e Carrijo (2021) abordam os sete desperdícios do *Lean Manufacturing*, sendo eles: estoque, espera, defeitos, superprodução, movimentação, transporte e processamento excessivo, cujo principal objetivo desses estudos foram promover a busca pela melhoria contínua em diversos contextos organizacionais.

4.3.2 Pontos de melhoria e plano de ação

Na Figura 3 é apresentado o desenho do estado futuro, os principais pontos de melhorias identificados com base nas informações coletadas. Ressalta-se que, as melhorias são descritas acompanhadas de ações sugeridas, uma vez que um plano de ação pode orientar a implementação de intervenções que visam a introdução das mudanças para redução do ciclo de tempo, de etapas desnecessárias e desperdícios a fim de otimizar os fluxos de trabalho.

Figura 3. Mapeamento do estado futuro



Fonte: Esta pesquisa, 2024.

Assim, na primeira etapa os principais pontos de melhoria observados foram a estratégia vinculada aos fornecedores e o processo de hospedagem no que diz respeito ao atendimento, limpeza e estacionamento. Com relação aos fornecedores, o hotel dispõe somente de dois fornecedores, sugere-se a inclusão de novos fornecedores locais para aquisição de frutas a serem servidas no café da manhã, a fim de adquirir produtos frescos e reduzir o custo com os insumos. Além disso, buscar diretamente os fabricantes de itens de cama e banho para obter preços mais acessíveis.

No contexto do atendimento, foi observado que as operações relacionadas a reservas são realizadas manualmente, sem a utilização de sistemas computacionais. Recomenda-se, portanto, o treinamento dos funcionários para se obter um padrão do processo de atendimento e a adoção de um sistema de gestão hoteleira que facilite o controle de reservas e a otimização de tempo nos processos de atendimento. Com relação ao quesito da limpeza foi observado que os funcionários não têm um padrão pré-estabelecido, sugere-se que seja realizado treinamentos regulares e a implantação de um sistema de gestão de qualidade no hotel, sendo assim elaborado pelos proprietários um protocolo definido com os elementos a serem higienizados, trocas diárias e reposição de itens estabelecendo um padrão de qualidade. Outra recomendação é que os profissionais

de limpeza façam a utilização de equipamentos de proteção individual (EPI's), e tenham um carrinho de limpeza equipado com todos os itens necessários para limpeza, trocas e itens de reposição nos apartamentos, a fim de minimizar deslocamentos desnecessários em busca de suprimentos para reposição.

Com relação ao estacionamento na visita presencial, observou-se a ausência de pavimentação adequada, marcações para delimitação das vagas e abrigos para proteger os hóspedes da chuva. Nesse contexto, é recomendável a pavimentação do piso, construção de coberturas e a demarcação de vagas a fim de otimizar o espaço disponível e melhorar a organização do estacionamento. Em relação ao tempo total do ciclo nesta etapa o tempo total é de 3 dias, considerando os processos relacionados à pré-hospedagem e os intervalos necessários para a entrega dos fornecedores. Conforme observado na segunda etapa no processo de *check-in*, o registro de hóspedes é feito manualmente, mediante o uso de formulários em papel. Recomenda-se a implementação de um sistema de gestão hoteleira, conforme detalhado anteriormente, a fim de aprimorar essa operação. Na segunda etapa o ciclo de tempo total é de 24 horas e 8 minutos, levando em consideração o processo de *check-in* e orientação ao cliente, bem como a disponibilidade ininterrupta de 24 horas do operador.

Na terceira etapa, se faz necessárias melhorias em relação ao café da manhã, estacionamento, perda e à quebra de itens e o consumo excessivo de energia. Com relação ao café da manhã oferecido, ao questionar os proprietários sobre os principais desperdícios do hotel o café da manhã foi apontado os itens de panificação e frutas. Recomenda-se que seja feito uma análise do histórico de consumo para ajustar as quantidades de alimentos preparadas, oferecer alimentos de forma controlada, onde os hóspedes podem solicitar alguns itens específicos em vez de se servirem livremente, evitando de encher excessivamente as bandejas e reabastecendo conforme necessário, servir porções menores de itens perecíveis, como frutas cortadas e iogurte, dar a opção aos hóspedes personalizarem seus pedidos.

Em relação ao estacionamento com base nas observações da primeira etapa, foram apresentadas sugestões para aprimorar a gestão do estacionamento no hotel. No que diz respeito à perda e à quebra de itens sugere-se que seja fornecido informações sobre as políticas do hotel em relação ao uso de itens e à responsabilidade por danos juntamente

com um manual de instruções sobre como usar os equipamentos de forma adequada. Com relação ao consumo excessivo de energia, sugere-se fornecer informações aos hóspedes sobre a importância da economia de energia e as práticas sustentáveis. Isso pode incluir dicas sobre como economizar energia, desligando as luzes, aparelhos e ar-condicionado quando não estiverem em uso. Em relação ao ciclo de tempo total desta etapa o tempo total é de 23 horas, considerando que a hospedagem se inicia às 13 horas no *check-in* e finaliza às 12 horas *check-out*.

Na quarta etapa, foi observado a necessidade de melhoria do processo de *check-out*, que envolve o cálculo das diárias e despesas dos hóspedes. Devido à abordagem manual no atendimento do hotel, onde os atendentes consultam as fichas e fazem os cálculos, foi sugerida anteriormente a implementação de um sistema de gestão hoteleira como medida de melhoria desse processo. Nesta etapa o ciclo de tempo total é de 24 horas e 10 minutos, levando em consideração o processo de *check-out* e cálculo dos valores para pagamento, bem como a disponibilidade ininterrupta de 24 horas do operador. A quinta etapa é constituída pelos processos de inspeção e limpeza, conforme previamente mencionado, juntamente com as recomendações para a implementação de aprimoramentos e diretrizes a serem adotadas na atividade de higienização. Nesta etapa, é dado início ao novo ciclo de preparação para a acomodação e o ciclo de tempo total desta etapa é de 1 hora.

Por fim, de modo complementar, durante a pesquisa junto aos proprietários do hotel sobre as recomendações para melhorias nos principais aspectos do estabelecimento, foi constatado que o estacionamento se destaca como a área primordial a ser realizado melhorias. Assim, observou-se que 36% dos hóspedes identificaram a necessidade de melhorias no estacionamento. Na sequência, 22% destacaram o café da manhã, 18% enfatizaram aprimoramentos nas estruturas e acomodações, enquanto 15% ressaltaram a importância de melhorias na limpeza. Além disso, 9% dos hóspedes indicaram a necessidade de melhoria da internet.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O MFV é uma ferramenta que permite que o estado futuro seja desenhado por meio do desenho do estado atual, ou seja, esse mapeamento permite que desperdícios e pontos de melhorias possam ser identificados. Deste modo, a finalidade central deste trabalho foi aplicar o MFV para identificação de desperdícios e pontos de melhorias em um hotel por meio do mapeamento do seu estado. Assim, para apresentar as principais etapas que compõe um MFV, uma revisão bibliográfica foi realizada. Para atender ao segundo e ao terceiro objetivo específico, que era de identificar os principais desperdícios e pontos de melhoria respectivamente, foi aplicado questionários direcionados aos hóspedes e proprietários do hotel investigado. Ainda, uma visita *in loco* ao estabelecimento foi realizada, seguida por entrevista semiestruturada com os proprietários, permitindo assim a obtenção de informações complementares.

Para atender aos objetivos quatro e cinco, que compreendiam apresentar o MFV do estado atual e apresentar a proposta do MFV do estado futuro do hotel, foi realizado e ilustrado o MFV atual, visando identificar desperdícios e gargalos nos processos de prestação de serviços, bem como identificar possíveis pontos de melhoria. Em seguida, foi proposto o desenho do MFV do estado futuro, que representa o estado desejado a ser alcançado, ajustando as necessidades de mudanças com base nas questões identificadas no estado atual. Sendo assim, foi elaborado um plano de ação para implementar as mudanças necessárias, detalhando as etapas a serem executadas, estabelecendo metas quantificáveis e pontos de verificação.

Sendo assim, os principais desperdícios identificados foram com relação ao café da manhã, consumo excessivo de energia elétrica, perdas frequentes de toalhas e lençóis, bem como a quebra recorrente de equipamentos nos quartos, incluindo controles remotos de televisão e ar-condicionado, aparelhos de TV e frigobares, entre outros. Além disso, a análise revelou a existência de retrabalho devido a erros nos procedimentos operacionais do hotel. Com relação aos pontos de melhoria, foi sugerido a inclusão de novos fornecedores para obter valores mais acessíveis e reduzir os custos com insumos. No contexto do atendimento recomenda-se o treinamento dos funcionários e a adoção de um sistema de gestão hoteleira que também irá auxiliar no processo de *check-in* e *check-out*.

Com relação a limpeza, foi recomendado que seja realizado treinamentos regulares e a implantação de um sistema de gestão da qualidade no hotel e a utilização de EPI's, e a aquisição de um carrinho de limpeza equipado. Com relação ao estacionamento, foi recomendado a pavimentação do piso, construção de coberturas e a demarcação de vagas. Em relação ao café da manhã recomendou-se oferecer alimentos de forma controlada e o reabastecimento conforme o necessário. Por fim, este trabalho buscou colaborar com a criação de um modelo padrão para aplicação do MFV no contexto de serviços hoteleiros, podendo ser expandido para outros tipos de serviços. Como trabalho futuro, recomenda-se que o mapeamento de fluxo de valor seja aplicado em hotéis de outro porte, como em outros meios de hospedagem.

REFERÊNCIAS

ARGENTA, I. M.; SAVI MONDO, T. **Hóspedes conectados? Um estudo sobre a importância do wi-fi no contexto hoteleiro.** *Cenário: Revista Interdisciplinar em Turismo e Território*, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 240–257, 2021. DOI: 10.26512/revistacenario.v9i2.35519.

BASSOTO, Leandro Carvalho; MARTINS, Danúbia Teresa; FERREIRA, João Batista. **Ferramentas de gestão na produção enxuta.** *O Eco da Graduação*, Brasília, v. 5, n. 1, ed. 9, p. 51-73, 2020.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Portaria MTUR nº 100**, de 16 de junho de 2011, atualizada em 2022. Brasília: Ministério do Turismo, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo/-publicacoes/portarias-arquivos/portaria-2011/PORTARIA-N-100c-DE-16-DE-JUNHO-DE-2011>. Acesso em: 01 fev. 2024.

CAETANO, A. R; STOLL, C. B; HELFENSTEIN, M. J. W. **Classificação de meios de hospedagem no Brasil: o Sbc class na perspectiva do ciclo de políticas públicas.** *Turismo: Visão e Ação*, v. 22, n. 1, 2020. <https://doi.org/10.14210/rtva.v22n1.p24-45>.

CARRIJO, Pâmell Rodrigues Silva. **Mapeamento do Fluxo de Valor: Obstáculos, Potencialidades E Benefícios Na Cafeicultura.** 2021. 183 p. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2021.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e Operações: Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica.** Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559773268.

CUNHA, Caroline Moreira; VENZKE, Janaina Guimaraes; JOMORI, Manuela Mika. **Adequação nutricional do café da manhã oferecido por hotéis no sul do Brasil.** *Revista Contexto & Saúde*, Rio Grande do Sul, outubro 2022. DOI 10.21527/2176-7114.2022.46.13317.

DANTAS FILHO, J. B. P.; BARROS NETO, J. de P.; ANGELIM, B. M. **Mapeamento do fluxo de valor de processo de construção virtual baseado em BIM.** Porto Alegre: Ambiente Construído, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s1678-86212017000400201>. Acesso em: 22 dez. 2023.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Editora Saraiva, 2017. E-book. ISBN 9788502636552.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** Barueri: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559771653.

IKARI, Miki et al. **Aplicação do Lean Manufacturing em Conjunto com a Manufatura Aditiva na Redução de Desperdícios em Processos**. Revista Pesquisa e Ação, [s. l.], 30 mai. de 2020. Disponível em: <https://revistas.brazcubas.edu.br/index.php/pesquisa/article/view/894>. Acesso em: 24 nov. 2023.

JONES, Daniel; WOMACK, James. **A Mentalidade Enxuta das Empresas**. Editora Elsevier, 2004. 432p.

LIKER, Jeffrey K. **O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo**. Grupo A, 2022. E-book. ISBN 9788582605691.

LIMBERGER, P. F.; BOARIA, F.; ANJOS, S. J. G. dos. **A relação entre a satisfação geral e as variáveis da satisfação na hotelaria em hotéis de excelência**. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 435–455, 2014. DOI: 10.7784/rbtur.v8i3.803. Disponível em: <https://rbtur.org.br/rbtur/article/view/803>. Acesso em: 9 nov. 2023.

LOPES, Roberta Barreto Gomes. **Administração nos meios de hospedagem**. 1. ed. Montes Claros-MG: Rede e-Tec Brasil, 2015. Disponível em: <http://ead.ifnmg.edu.br/uploads/documentos/7bAfOZP0xy.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2023.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559770670.

MENEZES, Francisco Ricardo *et al.* **Metodologia científica teoria e aplicação na educação a distância**. 1. ed. Petrolina: Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2019. 83 p. ISBN 978-85-60382-91-0.

MONZANI, Gabriela Miranda. **Mapeamento Do Fluxo De Valor: Um Estudo De Caso Em Serviços de Hotelaria**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Uberlândia, Ituiutaba, 2018.

ORIBE, Claudemir Y. **Advanced kaizen: o método de análise e solução de problemas na manufatura enxuta e em outros contextos**. Alta Books, 2022. E-book. ISBN 9786555208115.

PIRES, Rafael Tombesi. **Aplicação do Mapeamento de Fluxo de Valor em uma empresa do ramo metalúrgico**. Trabalho de diplomação de Engenharia de Produção e Transportes. UFRGS. Porto Alegre, 2008.

POLANCZYK, Nadine. **Gestão de qualidade na prestação de serviços hoteleiros em um hotel na cidade de Santo Ângelo/RS**. 2021. Monografia (Bacharelado em administração) - Universidade Federal da Fronteira Sul, [S. l.], 2021.

ROBALO, Ana Rita Parente. **Desenho e Melhoria do Fluxo de Valor nos Processos de Reparação de Ferramentas de Corte**. 2019. 83 p. Mestrado (Engenharia Industrial e Gestão) - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Portugal, 2019. Disponível em: repositorio-aberto.up.pt. Acesso em: 22 jul. 2023.

ROTHER, Mike; SHOOK, Jonh. **Aprendendo a Enxergar: mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício**. 3 ed. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003.

SILVA, E. M.; FREITAS, G. A. de; REBOUÇAS, S. M. D. P. **Qualidade dos meios de hospedagem cearenses: um estudo baseado nas avaliações do consumidor evidenciadas no site TripAdvisor**. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, [S. l.], v. 15, n. 3, p. 2011, 2021. DOI: 10.7784/rbtur.v15i3.2011. Disponível em: <https://rbtur.org.br/rbtur/article/view/2011>. Acesso em: 21 nov. 2023.

SOUZA, M. C.; PEIXE, B. C. S. **Custos para definir o preço das diárias da prestação de serviço da hotelaria: estudo empírico de caso aplicado**. Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC, 2019. [S. l.], Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4672>. Acesso em: 14 jul. 2023.

WOMACK, J., JONES, D., ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Editora Campus, 2004.