

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE HOTELARIA

CLEMILSON PEREIRA SEREJO

GESTÃO DE ESTOQUE EM MEIOS DE HOSPEDAGEM: contribuições,
ferramentas e importância estratégica em PMEs

São Luís
2021

CLEMILSON PEREIRA SEREJO

GESTÃO DE ESTOQUE EM MEIOS DE HOSPEDAGEM: contribuições,
ferramentas e importância estratégica em PMEs

Monografia apresentada ao Curso de Hotelaria da
Universidade Federal do Maranhão, para a
obtenção do título de bacharel em Hotelaria.

Orientador: Prof. Dr. Anderson Lourenço Miranda

São Luís
2021

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a). Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Pereira Serejo, Clemilson. Gestão de estoque em meios de hospedagem :

contribuições, ferramentas e impotância estratégica em PMEs / Clemilson Pereira Serejo. - 2021.

95 p.

Orientador(a): Anderson Lourenço Miranda.

Monografia (Graduação) - Curso de Hotelaria, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2021.

1. Estratégia. 2. Gestão de estoque. 3. Meio de hospedagem. 4. PME. I. Lourenço Miranda, Anderson. II. Título.

CLEMILSON PEREIRA SEREJO

GESTÃO DE ESTOQUE EM MEIOS DE HOSPEDAGEM: contribuições,
ferramentas e importância estratégica em PMEs

Monografia apresentada ao Curso de
Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão,
para a obtenção do título de bacharel em Hotelaria.

Orientador: Prof. Dr. Anderson Lourenço Miranda

Aprovado em: ___/___/___

BANCA EXAMIANADORA

Prof. Dr. Anderson Lourenço Miranda (Orientador)

Prof. (Professor Convidado)

Prof. (Professor Convidado)

RESUMO

A gestão de estoque tem grande importância em uma empresa. Através dela é possível ter maior controle sob os materiais para que a organização funcione de maneira eficaz, envolvendo seus processos internos quando se referem a administração e externo no que se refere a prestação de serviços. O objetivo desta é desenvolver um estudo acerca da importância estratégica da gestão de estoque aplicada às PMEs no setor de meio de hospedagem, dando ênfase em contribuições e ferramentas aplicadas. Quanto aos específicos, versar sobre teorias que integram PMEs, meios de hospedagem e ferramentas aplicadas à gestão de estoque; identificar contribuições e ferramentas aplicadas no contexto organizacional das PMEs em meios de hospedagem; e, demonstrar a importância estratégica da gestão de estoque aplicada às PMEs no segmento estudado. Para isso foi elaborado um estudo de natureza bibliográfica-documental com investigação qualitativa através de entrevistas semiestruturadas realizadas junto aos gestores de três meios de hospedagem. Os dados foram coletados e organizados a partir de uma categorização previamente elaborada e analisadas por meio do método de análise de conteúdo. Constatou-se que os gestores dos meios de hospedagem estudados reconhecem a importância da gestão de estoques, contudo quando aplicado à seus negócios, há pouca ou nenhuma aplicação de métodos e ferramentas.

Palavras-Chave: Gestão de estoque. Meios de hospedagem. PMEs. Estratégia.

ABSTRACT

Inventory management is of great importance in a company, through it is possible to have greater control over materials so that the organization works effectively, involving its internal processes when referring to administration as well as external when it comes to providing services. The aim of this paper is to develop a study about the strategic importance of stock management applied to SMEs in the hosting sector, emphasizing contributions and applied tools. As for the specifics, talk about theories that integrate SMEs, hosting facilities and tools applied to stock management; identify contributions and tools applied in the organizational context of SMEs in hosting facilities; and, demonstrate the strategic importance of stock management applied to SMEs in the segment studied. For this, a bibliographical-documentary study was elaborated with qualitative investigation through semi-structured interviews carried out with the managers of three types of accommodation. Data were collected and organized from a previously elaborated categorization and analyzed using the content analysis method. It was concluded that the managers of the studied means of hosting recognize the importance of stock management, however, when applied to their business, there is little or no application of methods and tools.

Key-words: Inventory management. Hosting facilities. SMEs. Strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - método do consumo do último período.	23
Figura 2 - método da média móvel	23
Figura 3 - método da média móvel ponderada	23
Figura 4 - ficha do controle PEPS	34
Figura 5 - ficha de controle UEPS	35
Figura 6 - ficha do custo médio	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - classificação do tamanho das empresas segundo o setor e número de empregados	43
Quadro 2 - porte dos meios de hospedagem conforme número de UH	45
Quadro 3 - categorias dos meios de hospedagem conforme SBClass	46
Quadro 4 - síntese da teoria	49
Quadro 5 - gestores dos meios de hospedagem entrevistados	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - levantamento de itens de quantidades e preços	27
Tabela 2 - disposição de itens em ordem decrescente de preços	27
Tabela 3 - divisão dos valores totais, somatória e porcentagem	28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - curva ABC	28
Gráfico 2 - curva dente de serra	29
Gráfico 3 - dente de serra com ruptura	30
Gráfico 4 - estoque mínimo de segurança	30
Gráfico 5 - custo de pedido	31
Gráfico 6 - custo de armazenamento	32
Gráfico 7 - custo total	33

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 - ponderação exponencial	24
Equação 2 - método dos mínimos quadrados 1	25
Equação 3 - método dos mínimos quadrados 2	25
Equação 4 - custo de pedido	31
Equação 5 - custo de armazenamento	32
Equação 6 - custo total	33
Equação 7 - rotatividade	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PME: Pequena e média empresa

LEC: Lote econômico de compra

PEPS: Primeiro que entra primeiro que sai

UEPS: Último que entra primeiro que sai

EMBRATUR: Empresa Brasileira do Turismo

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SBCLASS: Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem

MTUR: Ministério do Turismo

UH: Unidade Habitacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 GESTÃO DE ESTOQUES	18
2.1 Estoque.....	18
2.2 Controle de estoque	20
2.3 Ferramentas de gestão de estoque.....	26
3 MEIOS DE HOSPEDAGEM, PMEs E ESTRATÉGIA DE ESTOQUES.....	38
3.1 Meios de hospedagem	38
3.2 PMEs	42
3.3 Estratégia de estoques em PMEs.....	48
3.4 Quadro Síntese do Referencial Teórico.....	49
4. METODOLOGIA.....	50
4.1 Tipo de Pesquisa	51
4.2 Instrumento de Coleta	51
4.3 Recorte da pesquisa qualitativa	52
4.4 Tratamento dos Dados	52
4.5 Descrição dos locais de estudo	53
5. RESULTADOS	53
5.1 Percepção sobre PMEs	54
5.1.1 Percepção sobre gestão de estoque	57
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICES.....	70

1 INTRODUÇÃO

Os estoques tem a função de suprimento de necessidades de uma empresa garantindo a funcionalidade de todas as suas demandas, nesse sentido, a gestão de estoques é fundamental e contribui de maneira significativa para uma eficiente administração empresarial. Uma adequada gestão de estoques influencia no sucesso ou fracasso, lucro ou prejuízo de uma organização (SEBRAE, 2020).

No que se refere aos meios de hospedagem, a gestão de estoque é de vital importância para a saúde financeira de um meio de hospedagem haja vista os produtos perecíveis ou as entregas diárias. Dessa forma, a gestão de estoque se torna essencial visto que esse segmento demanda constantemente solicitações de produtos e serviços tendo grande rotatividade (BESSEN, 2013).

O segmento da hotelaria compreende grandes empresas e franquias, assim como, pequenas e médias empresas, as chamadas PMEs. As pequenas e médias empresas representam 90% das empresas brasileiras e correspondem a 52% dos trabalhos com carteira assinada no setor privado, sendo que grande parte destas empresas são empresas familiares. Neste sentido, a profissionalização da administração torna-se componente central na sustentabilidade e no desenvolvimento de vantagens competitivas (SEBRAE, 2020).

No que tange ao gerenciamento neste contexto, a gestão de estoque possui papel estratégico. Dentro da gestão de estoques há variadas ferramentas que auxiliam na sua administração, fazendo com que a empresa seja mais assertiva nas suas tomadas de decisões aplicando as melhores estratégias. Desta maneira, uma eficiente gestão de estoques integrada nas pequenas e médias empresas no segmento de meios de hospedagem, aplicando as ferramentas apropriadas, contribui para sua manutenção e crescimento tendo participação efetiva na estratégia empresarial (SILVÉRIO, 2018).

O interesse pela temática deste estudo, surge a partir da disciplina administração de materiais do curso de hotelaria, onde foi abordado temas sobre ferramentas e métodos de gestão de estoques e pelo interesse em investigar se tais ferramentas são aplicadas em meios de hospedagem de pequeno e médio porte. Após realização de pesquisas sobre o tema do presente estudo em banco de periódicos, teses e dissertações da CAPES, Google escolar e Scielo, foi possível encontrar pesquisas

relacionadas a ferramentas de gestão de estoques em meios de hospedagem, contudo não foram identificadas pesquisas sobre as relações entre ferramentas em PMEs e sua importância estratégica. Após realização de busca no Núcleo de Projetos e Pesquisas em Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão, constatou-se o ineditismo da presente pesquisa.

A importância deste estudo se dá pela compressão sobre gestão de estoques e suas ferramentas para PMEs, para que possa contribuir nas estratégias de gestão das empresas hoteleiras e, para se despertar novas investigações nesta temática em futuras pesquisas. Assim delinea-se como problema de pesquisa: Qual a importância estratégica da gestão de estoque aplicada as PMEs no setor de meio de hospedagem? Quais são as contribuições das ferramentas de gestão de estoque aplicadas neste contexto organizacional?

Dentre os objetivos, apresentam-se: o *geral*, em desenvolver um estudo acerca da importância estratégica da gestão de estoque aplicada às PMEs no setor de meio de hospedagem, dando ênfase em contribuições e ferramentas aplicadas; e os *específicos*, compreender as premissas da gestão de estoque aplicadas aos meios de hospedagem; versar sobre teorias que integram PMEs, meios de hospedagem e ferramentas aplicadas à gestão de estoque; identificar contribuições e ferramentas aplicadas no contexto organizacional das PMEs em meios de hospedagem; e, demonstrar a importância estratégica da gestão de estoque aplicada às PMEs no segmento estudado.

Com o intuito de responder o problema e atingir os objetivos da presente pesquisa, este estudo se divide em cinco seções sendo a primeira a introdução. Na segunda, apresenta-se conceitos e categorização dos estoques tendo como base autores como Dias (1993). Ainda na segunda seção discute-se o planejamento, organização, controles e métodos de estocagem, baseando-se em Pozo (2007). Apresenta-se ainda as ferramentas utilizadas na de gestão de estoques tendo Chiavenato (2005) e Krajewski (2009) como base.

Na terceira seção apresentam-se autores como Powers e Barrows (2004) que citam o contexto histórico da hotelaria no mundo, e Ferreira (2018) que cita o contexto histórico da hotelaria no Brasil. Destina-se ainda a compreensão do que é a hotelaria na visão de Castelli (2006) e Sidônio (2015), bem como os serviços prestados e satisfação do cliente, de acordo com Popp (2007), Costa (2018) e Magalhães 2020.

Nesta seção ainda destacam-se as contribuições de Ricci (2010), que aborda conceitos de PMEs bem como suas peculiaridades, dificuldades e importância para a economia e, Duarte (2005) que aborda as PMEs sob a perspectiva dos meios de hospedagem, e finalizando o capítulo evidenciam-se pensamentos de autores como Araújo (2016) e Silvério (2018), na busca de compreender a importância estratégica e os impactos que a gestão de estoques trazem para as pequenas e médias empresas.

Na quarta seção, apresenta-se a metodologia, destacando a pesquisa como qualitativa, que consiste na investigação onde ocorre o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

Na quinta seção apresenta-se os resultados com a análise dos dados obtidos através das entrevistas semiestruturadas com os gestores dos meios de hospedagem.

Nas considerações finais, os resultados são comparados com os conceitos apresentados no referencial teórico.

Espera-se que o presente estudo sobre gestão de estoques em meios de hospedagem considerando as ferramentas utilizadas no contexto das PMEs possa contribuir para que as empresas adotem ou aprimorem e de gestão, aplicação de estratégias e técnicas, que elevem a competitividade perante o mercado.

2 GESTÃO DE ESTOQUES

Nesta seção em um primeiro momento serão versados os aspectos envolvendo os estoques, bem como a relevância que ele representa dentro de uma empresa, contribuindo nos processos administrativos e prestação de serviços. Apresenta-se também, os métodos de previsão para os estoques, as diversas metodologias de cálculo adotadas no controle seu controle e, por fim serão abordadas as ferramentas aplicadas para uma efetiva gestão de custos de estoque em empreendimentos no setor de meios de hospedagem.

2.1 Estoque

No âmbito das empresas, o estoque é de suma importância para o desempenho empresarial. Através do estoque, garante-se a entrega de produtos e serviços adequados ao consumidor. O estoque pode ser definido como acúmulos ou conjunto de bens, produtos e materiais em uma empresa. Para Chiavenato (2005, p. 67) o estoque “[...] constitui todo sortimento de materiais que a empresa possui e utiliza no processo de produção de seus produtos/serviços”. O estoque dentro de uma organização empresarial tem a função de garantir o abastecimento de materiais que serão utilizados posteriormente fazendo com que todos os processos organizacionais funcionem plenamente. A presença dos estoques anula impactos que causam transtornos como risco de não fornecimento e ineficiência de atendimento em solicitações.

A necessidade de possuir esses produtos ou materiais, se dá pelas relações de demanda e suprimento da própria empresa e também pelos serviços que ela pode oferecer para seus clientes. Uma empresa sem estoques terá suas operações afetadas, pois estão intimamente interligados, uma vez que as atividades dos departamentos dependem de materiais para funcionamento (CHIAVENATO, 2005). Assim, o local de guarda destes materiais é o almoxarifado, que é o espaço destinado para a conservação dos mesmos, é neste espaço que se organiza e mantém-se os produtos de acordo com as necessidades de uso. Em geral, os materiais são organizados por itens para que facilitem sua localização, verificando-se sempre os lotes e prazos de validade (PAOLESCHI, 2019).

De acordo com Dias (1993), os estoques se dividem em categorias, que são:

- a) Matérias-primas – que são os materiais básicas para a produção;
- b) Produtos em processo – que são usados em uma linha de produção;
- c) Produtos acabados – são produtos que já foram finalizados.

Portanto, todos os materiais que são alocados independente de ser usado para a produção, em produção ou finalizado, é caracterizado como estoque. É importante ressaltar que manter estoques em dia e de maneira organizada permite que se agilize todos os processos que envolvem a organização empresarial em todos os seus setores. A manutenção dos estoques evita que produtos ou materiais acabem, permitindo assim uma maior segurança evitando faltas, perdas e má prestação de serviços, através de uma adequada gestão será possível dar estabilidade a estocagem (SILVA, 2015). Sendo assim, aponta-se a necessidade de um inventário na gestão de estoque em meios de hospedagem com o objetivo de estabelecer diretrizes de monitoramento mais assertivos aos tipos de estoque.

A gestão de estoques tem por finalidade a preservação dos materiais que serão utilizados mantendo o controle para futuras solicitações, como também é capaz de prever as demandas atendendo as necessidades de todos setores em uma empresa, além de inferir nos resultados financeiros. Sendo assim, a administração dos estoques assume um papel de importância, a partir do momento que ela envolve toda a organização, atendendo não só a empresa como também seu público (GIANESI, 2011).

No que tange a organização, os estoques são classificados à maneira como são criados, fisicamente eles não podem ser identificados, o reconhecimento se dá pelas suas características. A partir do entendimento deles será possível encontrar maneiras para diminuir estoques, sendo assim, os estoques são classificados em quatro categoriais: estoque cíclico, estoque de segurança, estoque de antecipação e estoque em trânsito (KRAJEWSKI et al. 2009).

Quanto a classificação, concebe-se: o *estoque cíclico* é definido como o total do estoque que varia de acordo com o tamanho do lote, sendo que a frequência de pedidos e quantidades é definida como lote. O tamanho do lote representado por Q tem relação direta com o tempo dos ciclos entre os pedidos. Se o lote é pedido a cada cinco semanas, o tamanho médio do lote deve ser igual à demanda de cinco semanas, quanto mais tempo entre os pedidos maior será o estoque cíclico (Krajewski et al. 2009); o

estoque de segurança, é o estoque excedente e é usado para evitar problemas de demanda do tempo de espera. São muito úteis quando os fornecedores não conseguem fazer entrega de produtos em tempo estimado, ou de qualidade satisfatória, permitindo assim que as operações não sejam paralisadas. Esse estoque é criado quando a empresa solicita prazos menores que a taxa de demanda, fornecendo assim um amortizador contra incertezas (Krajewski et al. 2009). O *estoque de antecipação* é utilizado para absorver taxas irregulares de demanda e oferta, é também usado sempre quando há baixa ou irregular demanda, assim como os fornecedores são ameaçados por uma greve e limitações de capacidade. Padrões de demanda previsíveis e sazonais também levam ao uso deste estoque (Krajewski et al. 2009), e; o *estoque em trânsito* é aquele que se movimenta dentro de um fluxo de materiais de um ponto para outro e consiste em pedidos que ainda não foram recebidos. Os materiais se deslocam de um fornecedor para um centro de distribuição e posteriormente para uma fábrica até chegar em uma empresa ou cliente. (Krajewski et al., 2009).

2.2 Controle de estoque

A administração de materiais precisa dar maior enfoque quanto as quantidades e ao equilíbrio dos níveis de produtos ou materiais estocados, isso se deve ao fato de que um desequilíbrio leva à empresa a ter gastos desnecessários e conseqüentemente perdas financeiras. Pozo (2007, p.38) afirma que “as quantidades dos materiais a serem mantidos em estoques está relacionada com os custos associados tanto ao processo como aos custos de estocar”.

Obter uma clara dimensão dos estoques não é uma tarefa fácil, há uma linha tênue entre aumento excessivo de estoques para se alcançar certo nível de segurança e, diminuição dos estoques havendo escassez e insuficiência, como afirma Pozo (2007, p.38):

Por um lado, procura-se manter um volume de materiais e produtos em estoque para atender à demanda de mercado, bem como suas variações, servindo o estoque como pulmão e, por outro lado, buscar minimização dos investimentos nos vários tipos de estoques, reduzindo assim os investimentos nesse setor.

Neste sentido, o autor aponta que a manutenção dos estoques traz benefícios para a empresa tendo em vista as necessidades de seu público, porém, ao mesmo tempo pode ser prejudicial, se não for bem empregada ações voltadas para a redução dos estoques controlando ao mesmo tempo o capital aplicado.

Os estoques apesar de serem essenciais, geram custos onerosos, devendo a administração de materiais minimizar estas despesas. Porém, o principal objetivo deste setor é justamente agregar mais investimentos. Nesse ponto, podem haver conflitos interdepartamentais entre estoques e financeiro, como afirma Chiavenato (2005, p. 68):

Os estoques representam um meio de investimento de recursos e podem alcançar uma respeitável parcela dos ativos totais da empresa. A administração dos estoques apresenta alguns aspectos financeiros que exigem um estreito relacionamento com a área de finanças pois enquanto a AM está voltada para a facilitação do fluxo físico dos materiais e o abastecimento adequado à produção, a área financeira está preocupada com o lucro, liquidez da empresa e a boa aplicação de todos os recursos empresariais

Portanto, investir em estoques são um dos pontos chaves de rentabilidade dentro de uma empresa, desde que, se estabeleçam controles financeiros. Manter níveis adequados de estoques é um desafio nas organizações, estoques elevados aumentam o capital de giro e conseqüentemente elevação dos custos, já baixos níveis de estoques acarretam custos difíceis de contabilizar e atrasos além de insatisfação do cliente e perda dele. (POZO, 2007)

Pode-se perceber que gerenciar os estoques na perspectiva de quantidades e na visão financeira, serão necessárias que se façam previsões de demandas e valores de custos que agreguem de forma satisfatória para a empresa sem prejuízos. Logo, uma política de controle é primordial no processo de administração de estoque.

A política de controle de estoques visa atingir objetivos e metas relacionadas com o nível de materiais estocados e consumo. É função da política, fazer previsões de compra observando sempre preços baixos, analisando o capital investido e disponibilidade, sendo o mais rentável possível. A política de controle de estoque é determinante uma vez que engloba as quantidades dos materiais evitando deficiências ou excessos e, aos recursos financeiros aplicados evitando assim a imobilização. Nesse ponto de vista, Pozo (2007, p.87) diz que:

A gestão de estoques tem, além da preocupação com quantidades, a busca constante da redução dos valores monetários de seus estoques, atuando para mantê-los os mais baixos e dentro de níveis de segurança, tanto financeiro, quanto aos volumes para atender à demanda.

Sendo assim, através de um bom e correto planejamento, é possível manter um maior controle sob os estoques, que por sua vez traz vantagens para a empresa implicando em baixos impactos nos custos dos produtos. Todavia, para que isso aconteça são fundamentais seguir alguns princípios básicos de previsão, que segundo Dias (1993) são:

- i) Determinar o que deve permanecer em estoque;
- ii) Determinar quando se deve reabastecer os estoques;
- iii) Determinar quanto de estoque será necessário para um período determinado.

Estes princípios são alcançados através de uma previsão para os estoques, que será abordado no próximo parágrafo.

A previsão de estoque está associada com o consumo e abastecimento de materiais, estabelecendo demandas, estimativas e quantitativos. Este é um dos processos centrais na gestão estratégica do estoque. Segundo Chiavenato (2005, p.73) “a previsão de consumo – também chamada previsão de demanda – é uma estimativa a priori de quanto determinado material será consumido ou necessário durante um determinado período de tempo”. Dias (1993, p.32) afirma que “a previsão de consumo ou da demanda estabelece estas estimativas futuras dos produtos acabados comercializados pela empresa”. Portanto, nota-se a previsão como técnica de projeção para o futuro no que tange ao consumo de materiais utilizados chegando a quadros de rentabilidade mais prováveis de resultados.

Existem dois métodos que são usados para calcular as previsões de demanda, que se dividem em qualitativos e quantitativos. O primeiro envolve, opiniões, julgamentos e feedbacks, sobre os produtos ou serviços prestados, que por sua vez abrangem gerentes, vendedores, compradores e pesquisa de mercado (DIAS,1993). Já os métodos quantitativos, permitem estabelecer quais serão as dimensões e distribuições no tempo de demandas, através de cálculos matemáticos, estatísticas e porcentagens (COUTO et al, 2016).

Dentre os métodos de previsão quantitativos de estoque, estão: o método do consumo do último período; o método da média móvel; o método da média móvel

ponderada; o método da média com ponderação exponencial; o método dos mínimos quadrados. Por meio do método do consumo do último período (ver figura 1) é possível prever o consumo do próximo período com base no período anterior. Coloca-se em um gráfico os valores ocorridos e as previsões, o resultado serão de duas curvas iguais, porém deslocadas de um período de tempo (CHIAVENATO 2005).

Figura 1: Método do consumo do último período.

Consumo do último ano: 2005 1.000	Previsão de consumo do próximo ano: 2006.....1.000
--	---

Fonte: Chiavenato (2005)

O método da média móvel (ver figura 2), se assemelha ao anterior com a diferença de que a previsão do próximo período é calculada a partir das médias de consumo dos períodos anteriores. Se o consumo for crescente a média será menor e se o consumo for decrescente a média será maior. Este método apresenta-se apropriado quando se realiza previsões em séries que não apresentam tendência nem sazonalidade, quando os valores flutuam em uma média constante. (COUTO et. al, 2016; CHIAVENATO, 2005).

Figura 2: método da média móvel

2006.....100.000	2006.....500.000
2007.....200.000	2007.....400.000
2008.....300.000	2008.....300.000
2009.....400.000	2009.....200.000
2010500.000	2010100.000
Acumulado.....1.500.000	Acumulado.....1.500.000
Média Móvel.....300.000	Média Móvel.....300.000

Fonte: Chiavenato (2005)

O método da média móvel ponderada (ver figura 3), constitui em determinar a demanda do próximo período determinando um peso para cada período anterior. O método é uma variação da média móvel, a diferença é de que os valores dos períodos

mais recentes recebem um peso maior do que os valores mais antigos. (COUTO et. al, 2016; CHIAVENATO, 2005).

Figura 3: método da média móvel ponderada

2006.....	100.000	x	1	=	100.000
2007.....	200.000	x	2	=	400.000
2008.....	300.000	x	3	=	900.000
2009.....	400.000	x	4	=	1.600.000
2010.....	500.000	x	5	=	2.500.000
Acumulado.....	1.500.000				5.500.000
Média Ponderada.....					366.666

Fonte: Chiavenato (2005)

O método com ponderação exponencial consiste em prever o consumo apenas com sua tendência geral, eliminando a reação a valores aleatórios. Atribui parte da diferença entre o consumo atual e o previsto a uma mudança de tendência e o restante a causas aleatórias (DIAS, 1993).

A equação a seguir mostra como calcular a ponderação exponencial, método com ponderação exponencial:

Equação 1: ponderação exponencial

$$P = (Ra \times \alpha) + (1 - \alpha) \times Pa$$

Fonte: Couto et al. (2016)

Sendo que:

P = previsão para o período considerado;

Ra = consumo real no período anterior;

Pa = previsão do período anterior;

α = Constante de suavização exponencial

Já o método dos mínimos quadrados, baseia-se na equação de reta ($Y = a + bx$). É usado para calcular a previsão de demanda, assim, os valores adquiridos tendem a aproximar-se dos valores já existentes, minimizando as distâncias entre cada ponto de consumo realizado e sendo o melhor método para fazer uma previsão. Desse modo, ele consiste em uma maneira de ajuste de curvas que seleciona a linha de menor ajuste aos pontos pelo cálculo da mínima soma dos quadrados dos desvios dos pontos à linha, seguindo uma tendência bem realista do que poderá ocorrer com o auxílio da projeção da reta. (COUTO et. al, 2016; DIAS, 1993).

Usando a equação da reta, deve-se calcular os valores de a , b e x , onde:

a = valor a ser obtido na equação normal por meio da tabulação dos dados;

b = valor a ser obtido na equação normal mediante a tabulação dos dados;

x = quantidades de períodos de consumo utilizados para calcular a previsão.

Usam-se duas equações para determinar a e b . na primeira multiplica-se o valor da linha reta pelo coeficiente a e somando os termos, sendo o coeficiente a igual a 1 e sabendo-se que N é o número de pontos:

Equação 2: método dos mínimos quadrados 1

$$\sum Y = N \cdot a + b \sum x$$

Fonte: Dias (1993)

A segunda equação é desenvolvida de maneira semelhante. O coeficiente de b é x :

Equação 3: método dos mínimos quadrados 2

$$\sum XY = a \sum X + b \sum X^2$$

Fonte: Dias (1993)

2.3 Ferramentas de gestão de estoque

As ferramentas dentro da gestão de estoques são utilizadas para fazer avaliações de todo setor de estocagem com vista a um maior controle. A partir da aplicação das ferramentas, será possível classificar os itens estocados, manter níveis adequados, dar maior ênfase em itens mais relevantes e que agreguem valor para a empresa. O objetivo maior da aplicabilidade das ferramentas, é a busca por melhorias que reduzam os custos, aumentando a produtividade da organização e maximização dos seus lucros (DIAS, 1993).

Dentre as ferramentas estão: curva ABC; curva dente de serra; lote econômico de compras (LEC); PEPS; UEPS; custo médio; giro de estoques e, *just in time*. A curva ABC, surgiu a partir das teorias de um sociólogo e economista chamado Vilfredo Pareto no século XIX, num estudo sobre renda ele observou que uma pequena parcela da população cerca de 20%, concentrava a maior parte da riqueza, cerca de 80%. A curva ABC também é chamada método de Pareto fazendo uma referência ao seu criador. O método consiste na regra 80/20, e hoje tem sido de grande importância na administração e não diferentemente na gestão de estoque (BORGES, 2014).

De acordo com Dias (1993), a curva ABC, é uma ferramenta fundamental na administração e amplamente usada na avaliação de produção, vendas salários e estoques. Na gestão de estoques, essa ferramenta consiste em identificar e classificar itens de maior relevância e que merecem um melhor tratamento quanto sua importância administrativa em custos e quantidades. Em geral, os itens de maior efeito representam menor quantidade em estoque, ou seja, 80% da receita correspondem a 20% do estoque (regra 80/20).

A classificação dos itens em ABC, tem por finalidade diminuir o capital investido no estoque, como afirma Pozo (2007, p.92,93):

A utilização da curva ABC é extremamente vantajosa, porque se pode reduzir as immobilizações em estoques sem prejudicar a segurança, pois ela controla mais rigidamente os itens de classe A e, mais superficialmente, os de classe C. a classificação ABC é usada em relação a várias unidades de medidas como peso, tempo, volume, custo unitário etc.

Logo, a aplicação da curva ABC, leva a empresa a reduzir a estocagem sem que necessariamente corram-se riscos de falta de material e, ainda auxilia na tomada de decisões mais assertivas, otimizando custos, impedindo perdas, sem que isso impacte negativamente nos resultados.

Segundo Dias (1993), para se classificar os itens em A, B e C, primeiramente é preciso que eles estejam ordenados pela importância, sendo assim as classes de curva ABC são definidas da seguinte maneira: *Classe A*: grupo de itens mais importantes que devem ser tratados com uma atenção especial pela administração. Constitui poucos itens do estoque cerca de 20%; *Classe B*: grupo de itens em situação intermediária entre as classes A e C. representa 30% do estoque; *Classe C*: grupo de itens menos importantes que justificam pouca atenção por parte da administração.

Constitui 50% dos estoques sendo essa a maior parte.

Existem quatro fases de planejamento para a construção da curva ABC, que segundo Pozo (2007) são: a) levantamento de todos os itens com dados, quantidades e preços (ver tabela 1); b) dispor todos os itens em uma tabela em ordem decrescente de preços e somatória total (ver tabela 2); c) dividir cada valor total de cada item pela somatória total de todos os itens e colocar a porcentagem obtida em sua respectiva coluna (ver tabela 3); d) dividir todos os itens em classes A, B e C, formando-se um gráfico. (ver gráfico 1).

Primeiramente ordena-se a tabela de acordo com os itens e quantidades.

Tabela 1: levantamento de itens de quantidades e preços

Cód. do produto	Quantidade	Valor unitário	Valor total
1	135	R\$10,00	R\$1.350,00
2	100	R\$10,00	R\$1.000,00
3	40	R\$100,00	R\$4.000,00
4	400	R\$20,00	R\$8.000,00
5	2000	R\$10,00	R\$20.000,00
6	10000	R\$10,00	R\$100.000,00
7	120	R\$50,00	R\$6.000,00
8	135	R\$10,00	R\$1.350,00

Fonte: Borges (2014)

Em seguida, ordena-se os itens considerando os valores maiores adicionando a proporção percentual referente a cada item individual e logo depois as proporções

acumuladas em ordem decrescente com os valores somados do primeiro ao último item e por fim coloca-se o total de ambas as colunas.

Tabela 2: disposição de itens em ordem decrescente de preços

Cód. do produto	Quantidade	Valor unitário	Valor total	%	% Acumulada
6	10000	R\$10,00	R\$100.000,00	70,57%	70,57%
5	2000	R\$10,00	R\$20.000,00	14,11%	84,69%
4	400	R\$20,00	R\$8.000,00	5,65%	90,33%
7	120	R\$50,00	R\$6.000,00	4,23%	94,57%
3	40	R\$100,00	R\$4.000,00	2,82%	97,39%
1	135	R\$10,00	R\$1.350,00	0,95%	98,34%
8	135	R\$10,00	R\$1.350,00	0,95%	99,29%
2	100	R\$10,00	R\$1.000,00	0,706%	100,00%
			R\$141.700,00	100,000%	

Fonte: Borges (2014)

A partir da tabela 2, é possível identificar qual item pertence a cada letra (A, B, ou C), daí calcula-se a proporção percentual que a quantidade de itens em cada item possui. O produto número 6 possui 12,5% de participação total em relação aos 8 produtos. Assim é feito com os produtos 5 e 4, e depois com os produtos 7, 3, 1, 8 e 2 sobre o total.

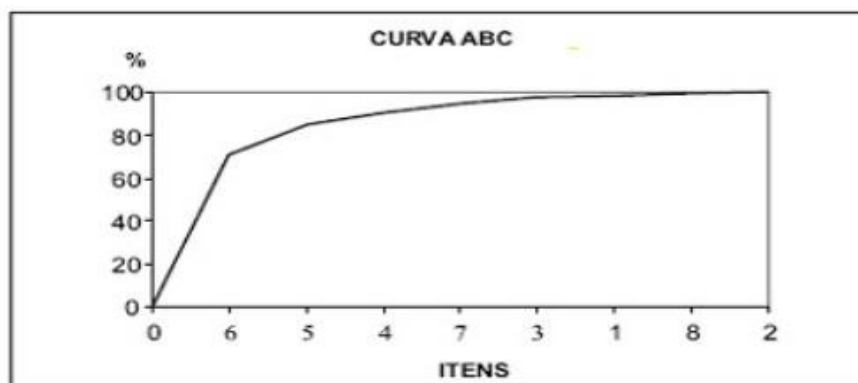
Tabela 3: divisão dos valores totais, somatória e porcentagem

Cód. do produto	Quant.	Valor unitário	Valor total	%	Classific.	% sobre itens
6	10000	R\$10,00	R\$100.000,00	70,57%	A	12,5%
5	2000	R\$10,00	R\$20.000,00	14,11%	B	25,0%
4	400	R\$20,00	R\$8.000,00	5,65%	B	
7	120	R\$50,00	R\$6.000,00	4,23%	C	62,5%
3	40	R\$100,00	R\$4.000,00	2,82%	C	
1	135	R\$10,00	R\$1.350,00	0,95%	C	
8	135	R\$10,00	R\$1.350,00	0,95%	C	
2	100	R\$10,00	R\$1.000,00	0,706%	C	
			R\$141.700,00	100%		100%

Fonte: Borges (2014)

A partir dos dados obtidos constrói-se o gráfico de curva ABC.

Gráfico 1: curva ABC



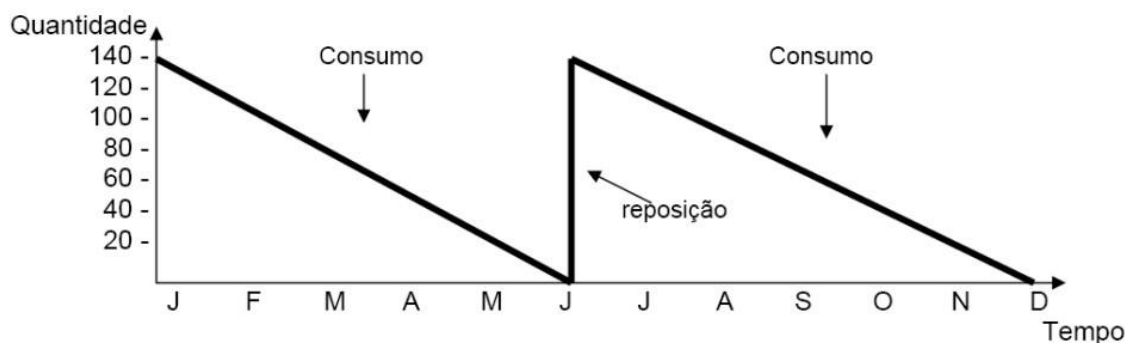
Fonte: Borges (2014)

A curva ABC quando aplicada no estoque em meios de hospedagem auxilia de forma significativa principalmente nos setores de governança e alimentos & bebidas, que são departamentos que guardam materiais fazendo assim com que a gestão trate com maior relevância os itens mais utilizados, gerando mais lucros (SILVA, et al, 2015).

A movimentação de entradas e saídas de itens dentro de um estoque, é representada por meio de um gráfico denominado de curva dente de serra. Este gráfico é utilizado para facilitar o entendimento acerca das flutuações de demandas de materiais definindo seu resuprimento (DIAS, 1993). Na hotelaria esta ferramenta se torna útil pois permite que veja-se com precisão os estoques evitando assim possíveis carências de materiais.

Na representação gráfica, a abcissa é o tempo decorrido que em geral são meses (T), já a ordenada é a quantidade em unidades do item em estoque no intervalo do tempo T, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 2: curva dente de serra

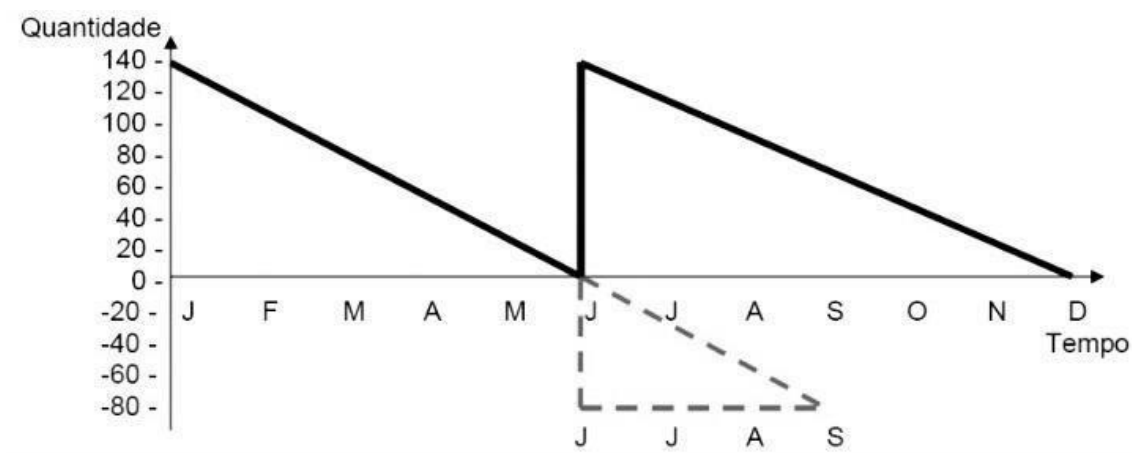


Fonte: Dias (1993)

Observa-se que o estoque iniciou em 140 unidades, consumido durante meses até chegar a 0 em junho, no mesmo instante houve resuprimento no estoque voltando a quantidade inicial de 140. Esse período será sempre contínuo.

Ainda segundo o autor, esse período contínuo pode eventualmente sofrer variações, como alterações de consumo durante o período, falhas na solicitações de compras, atrasos dos fornecedores e, recusa de entrega pelo controle de qualidade, sendo assim, deve-se elaborar sistemas para que não ocorra o risco de zerar o estoque. Através do gráfico dente de serra com ruptura é possível visualizar esta situação:

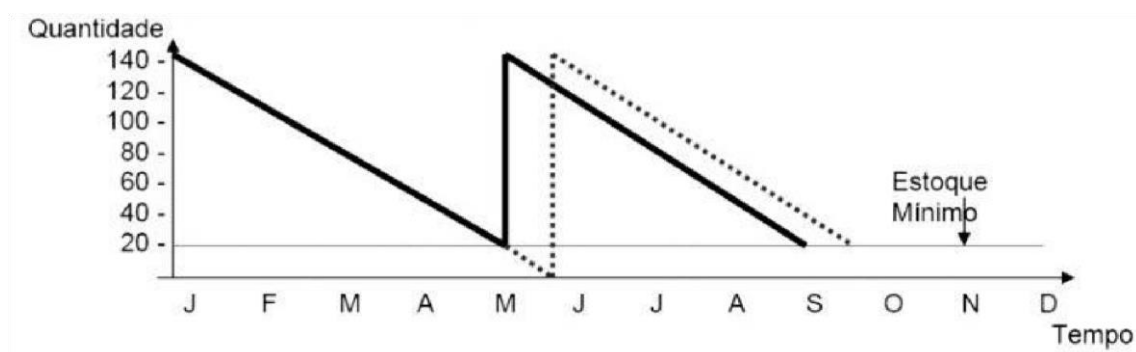
Gráfico 3: dente de serra com ruptura



Fonte: Dias (1993)

Nota-se que entre os meses de julho à setembro, o estoque zerou deixando de atender uma quantidade de 80 itens, sendo assim, se estabelece um estoque mínimo de segurança, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 4: estoque mínimo de segurança



Fonte: Dias (1993)

Observa-se que o estoque se inicia com 140 itens, quando chega a 20 ele é suprido com 120 itens retornando aos 140 iniciais. Estes 20 itens são exatamente o estoque de segurança que empresa precisa em casos de eventualidades ocorrerem.

De acordo com (Krajewski et al. 2009), os gestores enfrentam conflitos ao manter os estoques baixos para reduzir custos em armazenamento, porém altos para atender demandas. Para minimizar essa discordância, é necessário planejamento em relação a compras e isso se torna possível através do lote econômico de compra (LEC), que é a quantidade a ser comprada e que minimiza custos de aquisição e estocagem, promovendo o equilíbrio entre custo, armazenamento e estoque.

Ainda segundo o autor, o LEC é baseado em cinco suposições: i) a taxa de demanda para o produto é constante; ii) não há restrições de capacidade quanto ao tamanho do lote; iii) os únicos dois custos relevantes são o custo de armazenagem e o custo fixo por lote para pedido ou preparação; iv) decisões para um produto podem ser tomadas independentemente de decisões para outros produtos; v) o *lead times* é constante. Nos meios de hospedagem o LEC torna-se relevante uma vez que gera um equilíbrio entre compras e armazenamento, observando-se sempre o custo que o referido material trás para a empresa (SANTOS, 2018).

Ressalta-se que é necessário alcançar um lote que minimize o custo total anual e, para que isso aconteça alguns elementos influenciam neste processo como: custo de pedido, custo de armazenamento e custo total de estoques. Estes elementos são obtidos por meio de cálculos e, a partir deles será possível definir as quantidades que devem permanecer em estoque e definir novos pedidos.

Desta maneira, o custo de pedido é definido pela seguinte equação:

Equação 4: custo de pedido

$$CP = Cf * (D/Q)$$

Onde:

CP: Custo de pedido

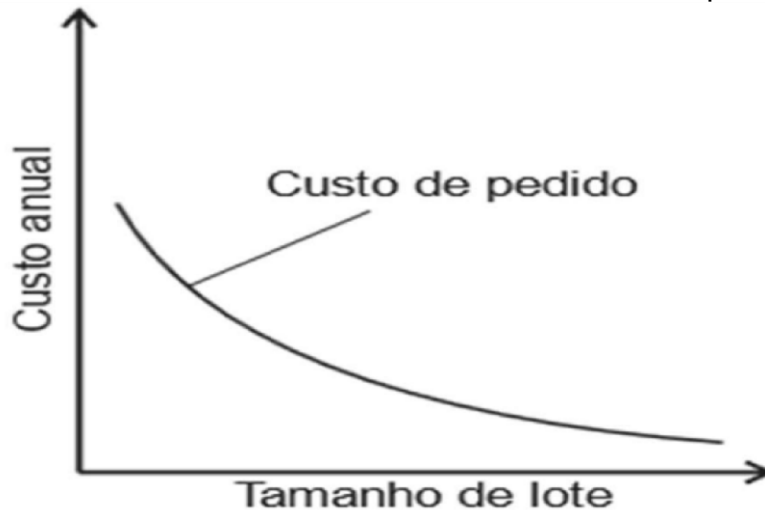
Cf: Custo fixo de um pedido

D : Demanda anual

Q : Tamanho do lote

O gráfico abaixo representa o custo de pedido conforme o tamanho do lote:

Gráfico 5: custo de pedido



Fonte:

Krajewski et al. (2009)

O custo de armazenamento é definido por:

Equação 5: custo de armazenamento

$$CA = Q \cdot T \text{ Onde:}$$

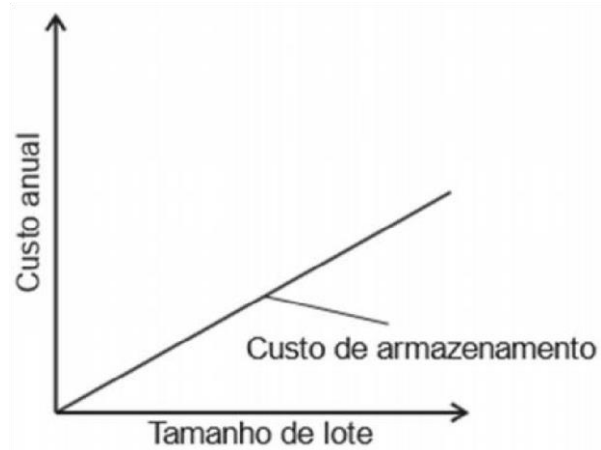
CA : Custo de armazenamento

Q : Tamanho do lote

T : Taxa de Juros ao ano (a.n)

O gráfico abaixo representa o custo de armazenamento conforme o tamanho do lote:

Gráfico 6: custo de armazenamento



Fonte: Krajewski et al. (2009)

Já o custo total é definido por:

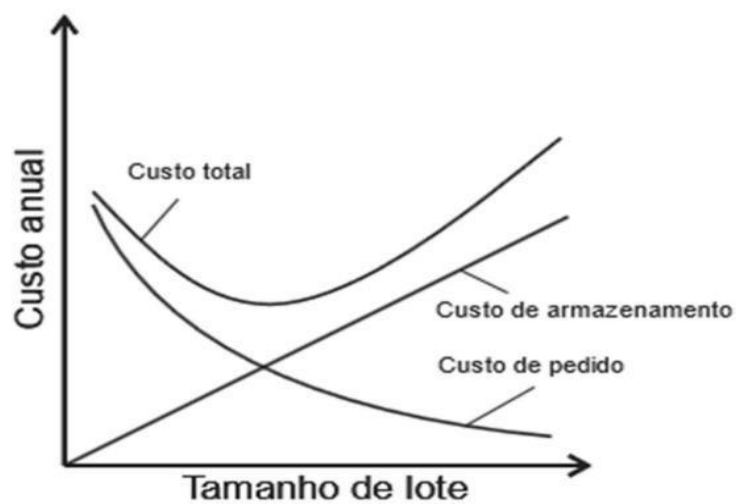
Equação 6: custo total

$$C = (Q/2) * C_e + (D/Q) * C_f \text{ Onde:}$$

- C: Custo total de estoque
- Q: Tamanho de lote
- C_e: Custo de armazenamento
- C_f: Custo fixo de pedido
- D: Demanda anual

O gráfico abaixo representa o custo total do lote:

Gráfico 7: custo total



Fonte: Krajewski et al. (2009)

O PEPS, é uma sigla que significa primeiro que entra primeiro que sai, a ferramenta se baseia pela ordem cronológica de entradas e saídas sendo assim, os produtos ou mercadorias mais antigas em estoques devem ser as primeiras a saírem. Esta ferramenta torna-se importante no controle de armazenamento, quando ocorrem acelerados giros de estoques ou quando há oscilações nos custos e quando se dispõe de material a longo prazo (DIAS, 1993).

Para Chiavenato (2005, p.90), a vantagem desta ferramenta, “é que o valor dos estoques fica sempre atualizado em relação ao valor da última entrada. Isso significa que o valor dos estoques se aproxima dos preços atuais de mercado”.

Além disso, o PEPS permite que se mantenha a qualidade dos produtos pois, permite maior controle dos prazos de validade, otimiza o ciclo de vida das mercadorias, favorecendo reposições com mais fluidez, garantindo uma melhor rotatividade (FOX MANANGER, 2020).

A figura abaixo representa uma ficha de controle de entradas e saídas através do PEPS:

Figura 4: ficha do controle PEPS

2005		Entradas			Saídas			Saldo em estoque		
Data	NF	Quant.	Preço unit.	Total Cr\$	Quant.	Preço unit.	Total Cr\$	Quant.	Preço unit.	Total Cr\$
20/10	048	200	2,00	400				200	2,00	400
25/11	058	200	4.00	800				400	3,00	1.200
28/11					100	2,00	200	300	3,33	1.000
12/12					100	2,00	200	200	4,00	800
13/12					100	4,00	400	100	4,00	400

Fonte: Chiavenato (2005)

Já a sigla UEPS significa o último que entra o primeiro que sai, assim como o PEPS essa ferramenta se baseia pela ordem cronológica de entradas e saídas com diferença de que os produtos e mercadorias mais recentes em estoque devem ser os

primeiros a saírem. Neste método, os itens que entraram por último no estoque são incluídas para cálculo do valor total de mercadorias armazenadas, também permite que o saldo seja avaliado ao preço das últimas mercadorias. O UEPS é o método mais apropriado quando se tem períodos inflacionários pois, nivela os preços dos itens em estoque (POZO, 2007).

O método quando aplicado periodicamente, deixa o estoque mais estável enquanto é analisada o uso contínuo do mesmo, também de acordo com os preços com intuito de refletir os valores e custos no mercado, fazendo assim que haja uma supervalorização do preço do material (DIAS, 1993; CHIAVENATO, 2005).

A figura abaixo representa uma ficha de controle de entradas e saídas através do UEPS:

Figura 5: ficha de controle UEPS

2005		Entradas			Saídas			Saldo em estoque		
Data	NF	Quant.	Preço unit.	Total Cr\$	Quant.	Preço unit.	Total Cr\$	Quant.	Preço unit.	Total Cr\$
20/10	048	200	2,00	400				200	2,00	400
25/11	058	200	4,00	800				400	3,00	1.200
28/11					100	4,00	400	300	2,66	800
12/12					100	4,00	400	200	2,00	400
13/12					100	2,00	200	100	2,00	200

Fonte: Chiavenato (2005)

Em relação ao custo médio, Pozo (2007, p. 90) diz que, “a avaliação por este método é muito frequente, pois seu procedimento é muito simples e ao mesmo tempo age como um moderador de preços”. O método se baseia no preço médio de todas as retiradas ao preço médio do abastecimento das mercadorias em estoque, sendo assim, a ferramenta consiste em determinar o valor dos produtos vendidos e os que ainda estão em estoque, dividindo-se o saldo financeiro pelo saldo físico, o resultado será o custo médio, a partir dele será possível compreender o valor real do estoque.

A figura abaixo representa uma ficha de controle de entradas e saídas através do custo médio:

Figura 6: ficha do custo médio

2005		Entradas			Saídas			Saldo em estoque		
Data	NF	Quantidade	Preço unit.	Total Cr\$	Quant.	Preço unit.	Total Cr\$	Quant.	Preço unit.	Total Cr\$
20/10	048	200	2,00	400				200	2,00	400
25/11	058	200	4,00	800				400	3,00	1.200
28/11					100	3,00	300	300	3,00	900
10/12	087	300	5,00	1.500				600	4,00	2.400

Fonte: Chiavenato (2005)

O giro de estoques ou rotatividade, permite conhecer com precisão a quantidade de vezes em que estoque foi renovado em um determinado período de tempo, seja dentro de um mês ou de um ano, assim como proporciona saber se ainda há produtos que não tiveram saída.

Segundo Dias (1993), o giro de estoques ou rotatividade é muito útil e rápida pois, proporciona uma análise mais contundente na questão operacional. Quanto maior for a rotatividade melhor será a gestão da empresa, resultando em menores custos e maior competitividade. Em meios de hospedagem esta ferramenta auxilia o gestor no que diz respeito ao planejamento de estoque e de compras pois:

Terá informações para decisão sobre qual produto aumentar ou reduzir investimento para manutenção do estoque bem como o fluxo de materiais. O indicador de rotatividade de estoque é uma ferramenta para o planejamento gerencial de materiais, colaborando para melhoria da logística, redução de custos e maior competitividade dos empreendimentos hoteleiros (BESSEN, 2013, p. 37,38).

Para se obter a rotatividade é realizado cálculo onde soma-se a quantidade de itens vendidos e dividindo-se pela média de estoque (FOX MANANGER, 2020).

Equação 7: rotatividade

$$R = CV: E$$

Fonte: Fox Mananger (2020)

Onde:

R = rotatividade

C = custo das vendas anuais

E = estoque

Através do método *just in time*, é possível controlar melhor o estoque, tendo como princípios, a produção, armazenamento e compras, desde que estejam alinhados as necessidades, evitando assim gastos desnecessários. Segundo Bianchi (2017), a principal premissa do *just in time* é diminuir ou eliminar desperdícios, redução de estoques, isso porque a redução dos estoques através deste método revela falhas ocultas no processo produtivo, logo, o bom gerenciamento destes estoques através desta ferramenta proporciona detectar problemas no processo produtivo fazendo com que se busque alternativas de solução, conseqüentemente a produção terá mais eficiência implicando na competitividade da empresa.

3 MEIOS DE HOSPEDAGEM, PMEs E ESTRATÉGIA DE ESTOQUES

Esta seção apresenta aspectos da hotelaria, como história, conceitos, características, e sua importância econômica na sociedade bem como a qualidade na prestação de serviços. Ainda neste capítulo busca-se compreender o que é uma PME, suas características, classificações, a maneira de sua gestão e os desafios que enfrentam. Aborda-se também aspectos das PMEs no âmbito da hotelaria destacando sua atuação perante as redes e franquias. Finalizando o capítulo, destaca-se a importância de uma PME possuir planejamento estratégico voltado para a gestão de estoques e dificuldades que essas empresas tem em implantar uma política direcionada para estratégias assim como, a não utilização pela grande maioria das pequenas e médias empresas de ferramentas de estoque e as consequências negativas que isso acarreta.

3.1 Meios de hospedagem

A hotelaria sempre esteve presente no meio social e na história da humanidade. Segundo Popp et al. (2007), a atividade hoteleira se inicia a partir das rotas comerciais da antiguidade, quando começaram a surgir núcleos urbanos e conseqüentemente o aparecimento dos primeiros meios de hospedagem para abrigar os viajantes. Na idade média os mosteiros serviam como hospedarias, assim como as instancias hidrominerais, que estimularam a criação de locais para hospedar as pessoas. A hospedagem como atividade financeira surge a partir da revolução industrial e após o fim da segunda guerra mundial, quando houve crescimento econômico e aumento de renda da população.

Para Powers e Barrows (2004), a história da hospedagem é tão antiga e remete ao tempos dos anos a.c. A construção de estradas pavimentadas influenciou fortemente no desenvolvimento da hotelaria, peregrinações religiosas na idade média deram início as viagens surgindo pontos de parada nos chamados abrigos ou tavernas que alojavam estes viajantes.

Durante o século XIX, estes abrigos começaram a ganhar proporções maiores oferecendo tão somente acomodação como também serviços de alimentação e passaram a se denominar hospedarias e mais tarde com o nome hotel. Só a partir da

segunda metade do século XX, os hotéis começaram a proporcionar serviços além de acomodação e alimentação, passando a oferecer telefone, banheiro privativo em cada quarto, climatização, adquirindo um modelo mais complexo pelo qual se conhece nos dias atuais (POWERS e BARROWS, 2004).

Segundo Ferreira (2018), no Brasil, a hotelaria surge a partir de mudanças política, econômica e social ocorridas no país durante o segundo império, transformando antigas casas dos chamados “taberneiros” compostos de barbeiros, sapateiros e alfaiates que abrigavam viajantes, em hotéis. Muito impulsionado pela agricultura do café e o surgimento de linhas ferroviárias, outro fator que influenciou a hotelaria brasileira, foi a abertura dos portos e chegada da família real portuguesa, nesta época houve grande fluxo de estrangeiros fazendo com que surgissem meios de hospedagem para atender essa demanda. A implantação do primeiro hotel no Rio de Janeiro, o Copacabana Palace, fez com que a cidade entrasse nos destinos turísticos. A autora ressalta ainda que a criação da EMBRATUR (Empresa Brasileira do Turismo), foi um marco na hotelaria brasileira pois, “incentivou a construção de grandes redes de hotéis com incentivos fiscais, promovendo nova ascensão do ramo hoteleiro, inaugurando uma nova fase da história hoteleira do Brasil” (FERREIRA, 2018, p. 23).

Castelli (2006), define que meios de hospedagem são estabelecimentos que mediante contrato e pagamento de diária, oferecem alojamento temporário para hóspedes. São caracterizados pela prestação de serviços atendendo as necessidades de seus clientes de forma precisa e assertiva promovendo um bem estar e conforto aos mesmos. Para Sidônio (2015), os meios de hospedagem se diferenciam totalmente das empresas industriais e comerciais uma vez que o produto gerado pelos hotéis são estáticos e o cliente deve se deslocar até ele para iniciar o processo de aquisição e consumo e, tem como função acomodar, alimentar e entreter.

De acordo com o artigo 23 da Lei nº 11.771/2008:

Consideram-se meios de hospedagem os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária. (BRASIL, 2008, s.p)

A indústria hoteleira tem papel significativo dentro de uma região, Sidônio (2015), considera a empresa hoteleira como um dos elementos principais da infraestrutura turística, sendo hoje um dos suportes básicos para o desenvolvimento turístico de qualquer país. A atividade hoteleira tem participação importante dentro da economia e sociedade dos países, a hotelaria juntamente com o turismo, envolve toda uma cadeia produtiva de um determinado lugar atraindo investimentos de capitais, gera divisas por meio de circulação de valores, produtos e impostos, absorve mão de obra, promove intercâmbio cultural, estimula a competitividade e modernização do mercado de bens e serviços, manutenção racional dos ecossistemas, promove o desenvolvimento de regiões e, estimula a formação de novos profissionais.

Powers e Barrows (2004), afirmam que a atividade hoteleira cresce a cada ano. A medida que empregos das indústrias manufatureiras caem, aumentam empregos no ramo hoteleiro e turístico. Os autores ainda citam que o turismo é importante para o setor de hospitalidade pois, os meios de hospedagem derivam o faturamento dos viajantes, assim como outras partes do setor como de alimentação e de lazer, os atrativos de uma cidade podem influenciar o comportamento do viajante e até mesmo fazê-lo morar na cidade.

Uma atração turística atrai visitantes a uma cidade ou área, e eles podem tirar suas conclusões sobre a adequabilidade da comunidade como local para viver e trabalhar. Um importante evento turístico em uma cidade ou região atrai grande número de visitantes que, frequentemente, desconheciam a área. Assumindo-se que a região possua atrações naturais e construções artificiais, provavelmente, alguns visitantes ficam interessados em morar na área – ou, pelo menos, em fazer uma nova visita (POWERS E BARROWS, 2004 p.269).

Um meio de hospedagem é caracterizado pela acomodação de seus clientes, e ela dar-se através da estadia, que podem ter variações de tempo, desde um curto prazo que pode ser de uma diária, médio prazo que pode chegar a uma semana, longo prazo que envolve semanas ou meses e, até mesmo estadia por horas que não chega a ser uma diária completa (COSTA 2018).

A partir dessa estadia e pelas experiências pela qual são submetidos, os hóspedes começam a perceberem os serviços prestados pelo meio de hospedagem, se são de qualidade e atendem à suas necessidades. Atender as expectativas dos clientes é imprescindível, ofertando serviços que garantam de maneira eficaz e satisfatória uma boa estadia para seus hóspedes, porém cada vez mais exigentes, estes usuários buscam além de uma simples estadia, “é fundamental mimar os

hóspedes com todo o conforto para que a estadia no hotel não seja apenas uma experiência agradável, mas sim uma inesquecível” (MAGALHÃES, 2020, p. 6).

Sobre clientes exigentes de acordo com, Dias e Pimenta (2005, p. 53, apud, MIRANDA, 2006, p. 4):

O aumento do nível de exigência do consumidor faz parte de um irreversível processo evolucionário do mercado, com clientes que, além de maior acesso à informação, têm facilidades de transportes e viajam mais, dispondo de elementos para comparação.

Sobre serviços, Popp et al. (2007, p.11) menciona que “a hotelaria faz parte do setor de prestação de serviços e, assim, se caracteriza como um produto intangível (que não se pode tocar, provar)”. Desta forma, a confiança no serviço é a maior garantia do consumidor.

Percebe-se então que para atingir a satisfação dos consumidores, é preciso ater-se às suas necessidades, desejos e expectativas garantindo que os serviços sejam prestados de maneira uniforme e eficaz, contudo para que isso aconteça, seguir alguns princípios básicos que caracterizam os serviços torna-se fundamental.

Kotler (1991 p. 22, apud, MAGALHÃES, 2020, p. 7,8), apresenta as principais características de um serviço, em quatro grupos que são:

1. *Intangibilidade* - traduz que o serviço, e em particular a sua qualidade, não podem ser avaliados pelo cliente através dos sentidos, antes de o adquirir, originando-se assim no cliente, momentos de insegurança e incerteza na sua tomada de posição;

2. *Inseparabilidade* - os serviços são produzidos e consumidos em simultâneo. Dada esta característica, o serviço pode ser, por vezes, ajustado às necessidades e características específicas de cada cliente, de uma forma mais rápida e dinâmica;

3. *Variabilidade* - define-se pela variabilidade dos serviços, e os seus resultados, poderem ser diferentes cada vez que são prestados. As variáveis que conferem essa natureza de variabilidade são circunstanciais: quem, quando, onde e como é prestado o serviço. Diferentes produtores ou o mesmo produtor vão em dois momentos diferentes, produzir serviços e resultados (satisfação) diferentes;

4. *Perecibilidade* - traduz-se no facto de que os serviços, pelas suas características, não puderem ser armazenados.

Neste sentido, a qualidade é fundamental na indústria hoteleira, buscando-se sempre a melhoria continua ofertando um leque de variedades de serviços, devendose

atender as necessidades e desejos de seus clientes, surpreendendo-os para além do que eles esperam, despertando assim um sentimento de satisfação. É preciso direcionar um olhar mais próximo para este cliente deixando-o com uma boa impressão, este fator é decisivo na garantia de retorno do mesmo ao hotel e, na sobrevivência do negócio, uma vez que sem hóspedes não há empresa (COSTA, 2018).

Para Powers e Barrows (2004), seja o meio de hospedagem pequeno ou de grande porte, a principal função, é prestar serviços de qualidade atendendo seus clientes de acordo com suas expectativas, desde o momento da sua chegada, estadia e saída, os serviços são baseados pela percepção deles, logo quando esse atendimento supera o que eles esperavam, resulta em assimilação de qualidade de serviços, já quando há uma falha no atendimento, gera quebra em suas percepções e conseqüentemente baixa qualidade do serviço prestado.

Importante ressaltar que na atualidade a tecnologia predomina no ambiente empresarial e não diferentemente no setor de hospitalidade, a automação de serviços ajuda no processo e agiliza funções participando de maneira efetiva no andamento das atividades, apesar disso, o fator humano ainda é primordial, sobre isso, Sidônio (2015, p. 18), comenta:

A empresa hoteleira está menos propensa à automatização, pois o tratamento pessoal é a parte mais importante da prestação de serviço. Ela contrata pessoas para cobrirem, praticamente, todas as atividades de todos os setores. Por exemplo, qualquer diminuição de mão de obra pode significar uma redução na prestação de serviços.

Sendo assim, a presença de pessoal quando se fala em hotelaria é imprescindível, visto que, é uma área onde o acolhimento é um dos princípios básicos, necessitando assim de constante presença de pessoal para executar tarefas relacionadas à esta receptividade.

3.2 PMEs

A sigla PME é designada para definir pequena e média empresa que são negócios que tem uma estrutura mais reduzida em comparação com os grandes negócios. Segundo Ricci (2010), as pequenas e médias empresas (PMEs) começaram a se sobressair a partir da década de 1970 contribuindo na geração de emprego e no

valor das exportações, contrastando com as grandes empresas. O desenvolvimento das PMEs na década citada, se dá a partir da descentralização e desintegração vertical das empresas de grande porte e na criação de grupos de empresas de pequeno porte.

Para (JULIEN apud RICCI, 2010), o termo pequena empresa apresenta diversas classificações porém, seis características básicas fazem com que uma empresa seja denominada de pequeno porte, que são:

- i) O tamanho (baseado no número de funcionários);
- ii) A gestão centrada no proprietário;
- iii) O baixo nível de especialização dos dirigentes, equipamentos e funcionários;
- iv) A estratégia formal e intuitiva; v) o sistema de informações simples, informal (funcionário e dirigente); e, vi) sistema de informações externo simples (dirigente e clientes).

Já o SEBRAE (ver quadro 1) define os critérios de classificação do tamanho das empresas de acordo com o número de funcionários, levando em conta o setor da indústria e comércio/serviço.

Quadro 1: classificação do tamanho das empresas segundo o setor e número de empregados

Porte	Empregados	
	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	09	19
Pequena Empresa	10 a 49	20 a 99
Média Empresa	50 a 99	100 a 499
Grande Empresa	Acima de 100	Acima de 500

Fonte: SEBRAE apud RICCI (2010)

Classificam-se as PMEs também por critérios quantitativos e qualitativos. Os quantitativos referem-se a componentes da atividade empresarial como, número de funcionários, produtividade, faturamento e capital investido, em síntese, esse critério leva em consideração aspectos econômicos da empresa. Já os critérios qualitativos, estão relacionados com a estrutura interna organizacional e modelo de gestão, este critério mostra a empresa em movimento seja em bens materiais ou humanos,

fornecedores e clientes, nas pequenas empresas há produção sem escala, usam o trabalho próprio ou de familiares e possuem estreita relação pessoal do proprietário com funcionário (RICCI, 2010).

As pequenas e médias empresas se diferenciam por alguns aspectos que estão intrinsicamente relacionados a gestão. Nas médias empresas, o gestor é centrado em sua totalidade nas tarefas administrativas, determinando os objetivos organizacionais e comanda a empresa. Em contrapartida, os gestores das pequenas empresas, desempenham funções da organização em quase sua totalidade. Outro aspecto que as diferencia é de que, na pequena empresa as atividades são executadas de maneira acumulativa por um número reduzido de pessoas e em alguns casos apenas uma só realiza as funções, neste caso o empresário. Em grande parte das pequenas empresas não há um organograma definido, centralizando o poder no proprietário. Outro ponto são seus recursos que são limitados. Por outro lado, as médias empresas possuem uma estrutura mais bem definida e com departamentos (RICCI, 2010).

A estrutura administrativa de uma empresa pode ser afetada de acordo com o seu tamanho, cada dimensão exige uma postura e atitudes que diferem dos órgãos administrativos. Cada uma das etapas do tamanho de uma organização requer uma estrutura administrativa específica, assim como apresentam problemas distintos e deficiências típicas, logo “os cargos de cúpula destas empresas exigem uma versatilidade maior que as posições correspondentes nas grandes empresas” (MORAES et. al, p.3, 2007).

As pequenas empresas enfrentam obstáculos uma vez que possuem mais informalidade em sua administração, ausência de normas, comunicação escrita, e definição de cargos entre proprietário e colaboradores, todos estes fatores causam problemas quanto a eficiência administrativa da organização e conseqüentemente dificuldades na definição de estratégias. O papel estratégico está estritamente interligado com o proprietário da organização, sua participação é primordial relacionada aos objetivos a qual a empresa deseja, o que pode ocorrer é esse gestor equivocava-se alinhando suas metas aos da empresa, como afirma Ricci (2010, p.77):

Convém destacar que há um consenso em se admitir que os objetivos das pequenas empresas confundem-se com o de seus proprietários: sua atitude pode ser uma barreira para o processo estratégico, pois os mesmos confiam na própria experiência e em contatos pessoais ao fazer a coleta de

informações estratégicas. Agem de acordo com seus princípios, intuição, instinto, impulso e se responsabilizam por grande parte das funções, tornando-se escasso o tempo para atividades estratégicas.

Administrar uma pequena ou média empresa implicam uma série de desafios. As estruturas das PMEs são menores assim como as receitas se comparadas as grandes empresas, contudo, elas são importantes para o mercado já que representam a grande maioria das empresas existentes fazendo assim a economia girar, participando na criação de emprego, renda e receitas públicas oriundas de impostos (FIA, 2018).

A estrutura reduzida das PMEs, tende a gerar algumas dificuldades a mais para esse tipo de negócio, apesar disso na maioria das vezes, uma empresa de menor e médio porte são muito mais fáceis de gerir. Por exemplo estoque, finanças e marketing. É possível ter um acompanhamento mais próximo dos setores, desta maneira essas empresas apresentam grande vantagem no que tange a adaptabilidade, uma característica muito importante na atualidade onde o mercado está em mudança continua, grande concorrência e em quadros de incerteza econômica. Com uma menor estrutura, a PME que reconhece dificuldades e oportunidades pode mudar sua composição de maneira mais fácil que as grandes empresas, para atender às novas demandas que se impõem (FIA, 2018).

Trazendo o conceito de PMEs para a hotelaria, constata-se que este modelo de negócio é antigo e remetem aos motéis (motor hotéis) surgidos na década de 1920, eles eram oferecidos ao longo das estradas distantes de região central das cidades, gerenciado por proprietários residentes, simples e pequenos, estas hospedarias serviam para viajantes que estavam de passagem para outros locais (POWERS e BARROWS, 2004).

Os motéis tinham um custo de diárias mais baratas em comparações com grandes hotéis e a localização, trazendo vantagens não só aos motéis como aos hóspedes, como afirma Powers e Barrows (2004, p.179):

Provavelmente mais importante é o fato dos motéis oferecerem uma localização conveniente próxima à rodovia. Em razão de o hóspede típico viajar de carro, ele pode locomover-se a qualquer destino durante o dia e retornar às acomodações à noite. Ao mesmo tempo, viajantes inexperientes, que ficam sempre desconcertados pela formalidade dos hotéis, seus

funcionários bem uniformizados, atendentes que precisam receber gorjetas e *lobbies* decorados, preferem a atmosfera informal e descontraída dos motéis.

De acordo com Duarte (2005), nos dias atuais, a classificação dos empreendimentos hoteleiros em pequeno, médio e grande porte se dá por meio do número de unidades habitacionais que o hotel possui, nos hotéis de pequeno porte a sofisticação dos equipamentos é menor em relação aos de maior porte, bem como a concentração de tarefas, e operações de maior simplificação.

Na perspectiva de Duarte (2005), Maske (2012), define a classificação dos meios de hospedagem em pequeno, médio e grande porte de acordo o número de UH conforme quadro a seguir:

Quadro 2: porte dos meios de hospedagem conforme número de UH

Porte do meio de hospedagem	Número de UH
Pequeno	Até 50
Médio	De 51 a 100
Grande	Mais de 100

Fonte: elaborado pelo autor baseado em Maske (2012)

Para Ricci (2010), a indústria hoteleira possui diversos tipos de classificação e sofre variações dentro de uma categoria de hotel, regiões geográficas, qualidade administrativa, padrão de serviços, localização, tamanho do porte, propriedade, cadeia de hotéis, segmento, número de UH e propósito à que se destina, porém o método que prevalece é o da autoclassificação, desde que se cumpra um cadastro de qualificação de hotéis que dimensione sua categoria.

A autoclassificação de dimensionamento da categoria de um meio de hospedagem se dá através do SBClass (Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem). O sistema criado em 2011 pelo Ministério do Turismo (MTUR) tem como objetivo aumentar a competitividade do setor hoteleiro e diferenciá-los pela qualidade do serviço prestado, fazendo com que o cliente escolha o melhor meio de hospedagem que atenda suas necessidades. Importante ressaltar que desde 2017 o SBClass não está mais em vigor, devido à baixa adesão dos meios de hospedagem ao Cadastro dos Prestadores de Serviços Turísticos (Cadastur), além de uma rigorosa burocracia para a obtenção de estrelas e os custos altos para obtenção de certificados

pelos empreendimentos hoteleiros. Ressalta-se ainda que o SBClass está em fase de reestruturação para que se adeque a realidade do setor hoteleiro do Brasil (CAETANO; AGUIAR, 2020).

Para tanto, o SBClass foi utilizado neste trabalho para que haja uma melhor compreensão acerca da dimensão do porte das empresas hoteleiras. Sendo assim, o SBClass definiu em sete categorias os meios de hospedagem e suas respectivas estrelas que variam de 1 a 5, conforme quadro a seguir:

Quadro 3: categorias dos meios de hospedagem conforme SBClass

Identificações de meios de hospedagem	
Hotel	1 a 5 estrelas
Resort	4 e 5 estrelas
Hotel Fazenda	1 a 5 estrelas
Cama e Café	1 a 4 estrelas
Hotel Histórico	3 a 5 estrelas
Pousada	1 a 5 estrelas
Flat/Apart-hotel	3 a 5 estrelas

Fonte: Ministério do Turismo SBClass (2011)

As metodologias de classificação em meios de hospedagem são diversas e neste contexto existem variações de entidades classificadoras no âmbito dos critérios, diretrizes e análises e, apesar do SBClass ter reconhecido apenas sete categorias, existem outros tipos de meios de hospedagem como: hostel ou albergue, casas de aluguel, guest house, pensão e motel (HOSPEDIN, 2018).

Os meios de hospedagem podem ser de rede e que englobam franquias ou, independentes, em geral de cunho familiar englobando negócios de médio e pequeno porte. Segundo Duarte (2005), a grande parte dos empreendimentos hoteleiros no Brasil são de caráter empresa individual com administração familiar, prevalecendo níveis baixos de controles operacionais e inexistência de padronização de serviços. Em contrapartida, os hotéis de rede seguem um padrão na prestação de serviços, com um controle maior sobre as operações. Em geral estes equipamentos hoteleiros são administrados por franquias, sobre isso, Duarte (2005, p.34) comenta:

Franquias ou *franchising* são hotéis que se associam em parceria com empresas franqueadoras. Estas são proprietárias de uma marca, de uma estrutura de vendas, de projeto físico dentro dos padrões da franquia, ou de sistema de administração. O trabalho da área comercial é o ponto mais forte do sistema de parceria para o franqueador. Suas vendas podem ser centralizadas e compor malha forte para reservas e promoções. Muitas vezes, também a operação hoteleira é franqueada, o que implica padronização de materiais, serviços e até decoração física das áreas.

Percebe-se então que o método de administração dos empreendimentos hoteleiros de grande porte contempla maior controle e setorização. Nesse contexto, o setor da gestão de estoques se torna extremamente relevante visto que, ela participa de forma fundamental para as pequenas e médias empresas como todo e que impacta diretamente no seu desempenho, a adoção de estratégias voltadas para os estoques podem mudar os rumos de uma PME perante a grande concorrência das grandes organizações (AQUINO, 2019).

3.3 Estratégia de estoques em PMEs

É sábio dizer que a estratégia em qualquer negócio tem relevância, através dela e em um mercado onde a concorrência cada dia aumenta, a empresa consegue se sobressair sobre as demais, tão somente no mercado como também em seus processos internos. Em se tratando de gerenciamento interno, uma empresa com boas estratégias consegue gerir melhor seus estoques, uma vez que a gestão dos mesmos contribui como fator gerador de ganhos produtivos e financeiros (PANZUTO, 2010).

De acordo com Araújo (2016), a estratégia baseia-se no entendimento do contexto a qual a empresa está inserida, seus pontos fortes e fracos como também no problema que espera-se resolver, é um processo de administração que não fica isolado, faz parte das etapas de um processo lógico que move toda a organização, a sua ausência impede que a empresa tenha uma visão de onde almeja chegar. No entanto para se chegar à estratégia, primeiramente delinea-se o planejamento estratégico, através deste planejamento será possível avaliar possíveis impactos ou riscos futuros.

O planejamento estratégico é uma técnica que pode direcionar os negócios das empresas, auxiliando os proprietários e gestores a entender o seu ambiente, fortalecendo pontos fortes e diminuindo riscos, possibilitando que essas empresas tomem decisões mais assertivas e estejam mais preparadas para o futuro (ARAÚJO, 2016, p. 3).

Segundo Castro et al. (2012), o planejamento estratégico estruturado em PMEs ainda é um desafio. As empresas desenvolvem seu planejamento de maneira não organizada, informal e intuitiva, tendo em vista mais dados operacionais do que estratégicos. A delimitação de estratégias influencia nas metas organizacionais, no desempenho futuro de longo prazo, e no desenvolvimento da empresa.

Ainda segundo os autores, o planejamento estratégico funciona como uma antecipação sistemática que proporciona maior desempenho financeiro, é essencial em resposta as mudanças ambientais, age como facilitador no controle de desempenho e nas ações políticas empresariais, para que sejam dirigidas conforme as metas estabelecidas, sendo fundamental para se definir a maneira que a empresa irá se posicionar no mercado dinâmico e competitivo. As empresas que não possuem planos e estratégias formalizadas e coerentes tendem a maior probabilidade de não obter sucesso, a falta delas prejudicam as PMEs favorecendo sua falência.

As pequenas e médias empresas possuem uma estrutura organizacional mais reduzida, embora sua constituição seja considerada simples, o meios da administração de seus setores tem a mesma importância que uma empresa de porte grande, visto que a finalidade no mercado são as mesmas que qualquer outra organização, pois participam na dinamização da economia logo, a fundamentação de suas atividades são equivalentes e de extrema importância. Sendo assim, a presença de instrumentos gerenciais é essencial sendo uma delas a gestão de estoque (SILVÉRIO, 2018).

3.4 Quadro Síntese do Referencial Teórico

O quadro a seguir representa uma síntese das principais premissas e teorias abordadas neste estudo:

Quadro 4: síntese da teoria

Estoques	
Conceitos	
Tipos	Dias (1993), Krajewski et.al (2009)
Controles e métodos	Chiavenato (2005), Pozo (2007)

Ferramentas	Dias (1993), Krajewski (2009), Borges (2014)
Meios de hospedagem	
Contexto histórico	Powers e Barrows (2004), Ferreira (2018)
Conceitos	Castelli (2006), Sidônio (2015)
Serviços	Popp (2007), Costa (2018), Magalhães (2020)
P M E S	
Definições	Ricci (2010)
Meios de hospedagem	Duarte (2005)
Estratégias	Araújo (2016)
Gestão de estoque	Silvério (2018)

Dentro da linha de estudo no eixo temático da gestão de estoques, este referencial teórico identificou categorias relevantes para o direcionamento da pesquisa de campo.

4. METODOLOGIA

Nesta seção são apresentados o tipo de pesquisa, instrumento de coleta, universo, amostra e o tratamento dos dados.

A presente pesquisa se desenvolve a partir do seguinte problema de pesquisa: Qual a importância estratégica da gestão de estoque aplicada as PMEs no setor de meio de hospedagem? Quais são as contribuições das ferramentas de gestão de estoque aplicadas neste contexto organizacional? Também se desenvolve a partir dos objetivos que é desenvolver um estudo acerca da importância estratégica da gestão de estoque aplicada às PMEs no setor de meio de hospedagem, dando ênfase em contribuições e ferramentas aplicadas; compreender as premissas da gestão de estoque aplicadas aos meios de hospedagem; versar sobre teorias que integram PMEs, meios de hospedagem e ferramentas aplicadas à gestão de estoque; identificar contribuições e ferramentas aplicadas no contexto organizacional das PMEs em meios de hospedagem; e, demonstrar a importância estratégica da gestão de estoque aplicada às PMEs no segmento estudado.

desenvolver um estudo acerca da importância estratégica da gestão de estoque aplicada às PMEs no setor de meio de hospedagem, dando ênfase em contribuições e ferramentas aplicadas; e os específicos, compreender as premissas da gestão de estoque aplicadas aos meios de hospedagem; versar sobre teorias que integram PMEs, meios de hospedagem e ferramentas aplicadas à gestão de estoque; identificar contribuições e ferramentas aplicadas no contexto organizacional das PMEs em meios de hospedagem; e, demonstrar a importância estratégica da gestão de estoque aplicada às PMEs no segmento estudado.

4.1 Tipo de Pesquisa

Para a construção do referencial teórico foram realizadas pesquisas em livros, artigos científicos e *websites* sobre gestão de estoques, PMES, hotelaria e estratégia. Foi elaborado referencial teórico, realizando-se uma pesquisa bibliográfica que consiste em uso de material acessível ao público como, livros e artigos publicados. A pesquisa também é qualitativa de pesquisa de campo, que consiste na investigação onde ocorre o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo, que pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação (VERGARA, 1998). Por fim, faz-se uma análise de conteúdo que “é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores” (MARCONI E LAKATOS, 2003, p. 167).

4.2 Instrumento de Coleta

Para a elaboração desta pesquisa foi utilizado o método da entrevista com roteiros semiestruturados que é uma forma de se obter e explorar mais amplamente uma questão, além da possibilidade das perguntas serem abertas e que podem ser respondidas como em uma conversa informal (MARCONI E LAKATOS, 2003).

A escolha do método da realização de entrevista, se deu por apresentar algumas vantagens como: maior flexibilidade; o entrevistador pode esclarecer perguntas; observação de comportamento do entrevistado; obtenção de dados que não são encontrados em fontes documentais; obtenção de informações mais precisas. (MARCONI E LAKATOS, 2003).

Foram adotados os seguintes procedimentos para a entrevista: preparação do roteiro da entrevista com perguntas voltadas para a resolução de problema da pesquisa (Apendice C), contato com os meios de hospedagem, execução e coleta de dados por meio de gravação eletrônica, autorizadas mediante assinatura de cada entrevistado, conforme Termo de Autorização (Apêndice A).

Posteriormente, foram transcritas as entrevistas com objetivo de analisar as respostas dos entrevistados durante a realização do estudo. (Apêncie E)

4.3 Recorte da pesquisa qualitativa

O recorte da pesquisa qualitativa foram os meios de hospedagem classificados como PMEs. O critério de seleção dos sujeitos e dos empreendimentos aconteceu de forma aleatória e por conveniência. No decorrer da análise e discussão, os meios de hospedagem serão identificados em ordem alfabética, sendo estes: Hotel A, Hotel B e Hotel C.

Para uma melhor identificação dos entrevistados, utilizou-se siglas, conforme quadro abaixo:

Quadro 5: Gestores dos meios de hospedagem entrevistados

Entrevistados	Meio de hospedagem	Sigla
Gestor A	Hotel A	G.H.B.F
Gestor B	Hotel B	G.H.F.D
Gestor C	Hotel C	G.H.U.P

Fonte: Pesquisa de campo (2021)

4.4 Tratamento dos Dados

O roteiro da entrevista foi formado por um conjunto de perguntas semiestruturadas que propiciaram a análises a partir do ponto de vista dos entrevistados dos meios de hospedagem a respeito da gestão de estoques. As perguntas que formam a entrevista propiciaram ainda análises de verificação da aplicabilidade dos métodos e ferramentas na gestão dos estoques.

Durante as entrevistas foram apresentados conceitos de PMES segundo Ricci, (2010), apresentou-se conceito de previsão de demanda de estoque segundo Pozo (2007), e conceito de ferramentas de estoque na visão de Dias (1993). Os entrevistados foram ainda interrogados a respeito dos métodos e ferramentas de controle de gestão de estoque e estratégias aplicadas às PMEs. A coleta dos dados se deu no período de setembro de 2021.

4.5 Descrição dos locais de estudo

Neste subcapítulo apresenta-se as características de todos os meios de hospedagem escolhidos para a realização deste estudo, os dados aqui disponibilizados com o websites dos meios de hospedagem e nas entrevistas. Os meios de hospedagem não serão identificados.

O meio de hospedagem A, é um hostel, tem 3 anos de criação, possui 7 UHS sendo 5 suítes e 2 quartos compartilhados com 4 funcionários fixos e aumenta o quadro de colaboradores de acordo com demanda. Segundo o gestor o hostel recebe a classificação de 3 estrelas, não possuindo um organograma definido.

O meio de hospedagem B, é um hotel, com 20 anos de atividade, possui 167 UHs com 34 funcionários possui a classificação de 3 estrelas, o hotel tem um organograma definido.

O meio de hospedagem C, é um hostel com 4 anos de fundação, constituído de 7 UHS, 7 funcionários e segundo gestor o hostel não possui classificação por estrelas, além de não ter um organograma definido.

5. RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise feita baseada nas entrevistas, análise esta que mostra a concepção do entrevistados no que tange a gestão de estoque em meios de hospedagem, métodos, ferramentas e estratégias aplicadas.

5.1 Percepção sobre PMEs

Os gestores dos meios de hospedagem foram perguntados sobre a categoria do empreendimento no que se refere ao porte, número de estrelas, número de funcionários e de UHs. O gestor G.H.B.F, afirmou que o hotel A, se classifica como hostel, pequeno porte, 4 funcionários fixos aumentando conforme demanda, 3 estrelas, e 7 UHs. O gestor G.H.F.D deu como resposta que o hotel B, se classifica como hotel, médio porte, 3 estrelas, 34 funcionários aumentando conforme demanda, e 67 UHs. O gestor G.H.U.P respondeu que o hotel C, se classifica como hostel, pequeno porte, não possui estrelas, 7 funcionários fixos, e 7 UHs.

As respostas obtidas, estão de acordo com as definições de Dias (2005) e Maske (2012), no que diz respeito a classificação, quando afirmam que os pequenos meios de hospedagem possuem até 50 UHs e os de médio porte possuem de 51 à 100 UHs. Outro ponto observado foi o nível de especialização dos gestores, que segundo Ricci (2010), nas pequenas empresas os gestores possuem baixo nível de especialização enquanto nas médias empresas o gestores possuem um grau mais elevado. Durante as entrevistas pôde-se afirmar as definições da autora, o gestor do hotel A possui ensino superior incompleto, o gestor do hotel B, possui graduação e o gestor do hotel C não possui nenhuma formação.

Em relação ao número de estrelas, apenas os meios de hospedagem A e B possuem esta classificação, conforme falas a seguir:

Nós somos um Hostel né!? E é de quem usa um serviço de três estrelas [...] isso daí pela categoria da Airbnb, dá três a quatro estrelas, mas consideramos três estrelas. (G.H.B.F).

A gente não é classificado, porque para você ter estrela de fato você precisa ser classificado pela Embratur né. Nós não temos por isso que a gente acaba, - acho que boa parte dos hotéis acaba não tendo porque é muito caro e difícil de se classificar - mas, aqui seriam 3 estrelas [...] se fosse para se classificar por estrelas. (G.H.F.D).

Percebe-se que no hotel A, a classificação por estrelas dá se através do Airbnb, já o hotel B, a classificação se dá pelo próprio gestor. A fala do gestor do hotel B vai de encontro com que os autores Caetano; Aguiar (2020) afirmam que há baixa adesão dos

meios de hospedagem ao *Cadastur* para obtenção de estrelas, pois é um processo rigoroso, burocrático e oneroso para os empreendimentos hoteleiros.

Em relação ao entendimento dos entrevistados sobre PMEs, G.H.B.F, definiu que é uma empresa que apresenta volume reduzido de faturamento. Para G.H.F.D, as pequenas e médias empresas são como aquelas que possuem muito sentimento, algo mais familiar. Já para G.H.U.P, as PMEs são empresas que possuem quantidade limitada de funcionários. As falas a seguir demonstram a percepção dos gestores sobre PMEs a partir das definições apresentadas por Ricci (2010):

Essa questão de porte de empresa é uma questão muito de volume de faturamento [...] também o tipo de expansão que ela é. Às vezes se torna mais barato você ter duas, três filiais tudo PME pequena/média empresa, do que você ter uma microempresa. Três, quatro microempresas, entendeu? Cara, é muita questão de faturamento (G.H.B.F).

[...] então quando você tá na empresa pequena e familiar, tem muito sentimento envolvido, diferente de uma empresa grande que são grandes investidores, aqui não, aqui tem muito sentimento. Aquela planta foi ela que comprou até mesmo fulano, então é muito gosto [...] então eu acho que o hotel deu um passo muito grande em relação a isso. Continua a uma média empresa, mas com mentalidade diferente (G.H.F.D).

Pequenas e médias empresas, são classificadas empresas pequenas né?! Que tem limitação em quantidade de funcionários (G.H.U.P).

Perguntados sobre as vantagens dos meios de hospedagem serem classificados como pequenas e médias empresas, G.H.B.F e G.H.F.D, afirmaram que as vantagens estão relacionadas as taxas de impostos que são baixas, menor burocracia relacionada aos processos organizacionais, funcionando a empresa de forma dinâmica. Já para G.H.U.P, a vantagem está relacionada com a operação em si do empreendimento. Confirmando então o que diz Fia (2018), que a estrutura das PMEs por serem menores são mais propícias à mudanças quando surgem dificuldades mudando assim sua composição, apresentando vantagens em relação a adaptações.

Quando indagados sobre as desvantagens, o entrevistado G.H.B.F não mencionou quais seriam elas, já G.H.F.D, afirmou que a desvantagem são as limitações e, G.H.U.P menciona que as altas taxas de impostos são o fator de desvantagem da

empresa, constatando assim a teoria de Ricci (2010), quando diz que as PMEs possuem recursos financeiros muito limitados.

Ao serem questionados sobre como é definido o organograma, o gestor do hotel A, afirma que não possui organograma fixo e que o quadro de colaboradores aumenta ou diminui conforme a sazonalidade, afirma ainda que ocupa tanto o cargo operacional quanto gerencial. O responsável pela recepção também faz reservas e que existe uma pessoa responsável tanto pela limpeza das UHs como pelo café da manhã. Há existência do setor de manutenção, porém este profissional é responsável apenas por realizar atividades inerentes à este setor, não havendo multitarefa.

O gestor do hotel B, afirmou que o empreendimento possui organograma definido tanto no nível operacional quanto gerencial. Já o gestor do hotel C, afirmou que a empresa não tem organograma fechado e possui poucos funcionários fazendo contratações para cobrir apenas turnos.

[...] aqui tem eu como proprietário, faço o gerenciamento, as compras e o financeiro [...] ocupo o cargo operacional no Hostel e gerencial, e as compras. Na recepção tem dois rapazes[...] eles fazem as próprias reservas, só se chama de recepção, não temos setor de reservas, então o pessoal da recepção faz tudo [...] tem a menina que faz tanto o serviço de limpeza dos quartos e também os serviços de café da manhã, porque nós temos poucas suítes. Ela chega cedo, faz o café da manhã e depois vai limpar os quartos. Temos uma pessoa que faz a manutenção. Então o organograma é assim, dividido desta forma, e aí acontecem algumas coisas, algum evento, alguma outra parte que a gente aumenta a equipe [...] (G.H.B.F).

Hoje...diretoria, administração, supervisores e daí vem os departamentos operacionais, recepção, governança, financeiro, manutenção. Entre os supervisores estão divididos em departamentos operacionais e administração ficam acima de todos (G.H.F.D).

Não, ela não tem organograma [...] a gente tinha uma certa quantidade de funcionários [...] a gente tirou e está super reduzido [...] a gente tá mais como fixo, mas a gente fazendo contratações práticas para cobrir apenas turnos, entendeu? E a gente não tem um organograma fechado no hostel (G.H.U.P).

Percebe-se então que as falas dos entrevistados dos meios de hospedagem A e C, vão de encontro com o pensamento da autora Ricci (2010), quando cita que nas pequenas empresas o gestor realiza em quase sua totalidade tarefas tanto administrativas quanto operacionais e não possuindo a empresa de organograma definido, tendo os funcionários multitarefas. A fala do gestor B também vai de encontro

com a autora, que cita média empresa como aquela onde o gestor é centrado apenas no setor administrativo, tendo a empresa um organograma definido, e conseqüentemente maior divisão das tarefas em setores.

5.1.1 Percepção sobre gestão de estoque

O gestor entrevistado do hotel A, compreende que trabalhar com estoque é uma necessidade, porém mantendo somente o necessário evitando-se desperdício, levando-se em consideração a cotação de preço. Para o gestor do hotel B, o estoque precisa ser bem controlado com os devidos registros mantendo-se uma boa organização, através de notas fiscais. Já o gestor do hotel C, entende os estoques como itens que se vão trabalhar desde que se tenha controle do fluxo de materiais.

Eu entendo assim, pra mim trabalhar com estoque sempre foi uma necessidade. Eu entendo a questão de você ter/fazer uma cotação de preço, comprar somente o necessário, ver a questão do lucro, o desperdício[...]. é isso, cotação de preço, estoque adequado, a margem de depreciação, a margem de desperdício e a margem de lucro (G.H.B.F).

[...] tudo que entra fica registrado, tem nota, tudo bem administrado. Só trabalho com requisição... enfim é bem organizado o estoque do hotel, tanto físico, contábil... porque não simplesmente um produto que chega aqui dentro é uma nota fiscal, a gente tem que administrar desde a nota à saída do produto. (G.H.F.D.).

Bom, estoque a gente é.. leva conceito na questão de coisa que você tem, que você possa trabalhar, com unidades que você vai controlar [...] (G.H.U,P).

Ainda foram perguntados aos entrevistados de que maneira o estoque auxiliam nos processos organizacionais da empresa. G.H.B.F respondeu que de nada adianta ter um local de guarda do material e não ter esse material estocado, que isso compromete a saúde da empresa, porém a compra em demasia causa prejuízo, devendo-se observar o comportamento do mercado. G.H.F.D respondeu que se programar para comprar materiais que vão constituir o estoque é fator que auxilia nos processos organizacionais, contudo controlando-se a quantidade de itens, bem como aqueles que serão utilizados mais rapidamente. Para G.H.U.P o estoque auxilia nos processos organizacionais de maneira que é possível controlar as quantidades, que no caso seriam as vagas disponíveis no meio de hospedagem.

Tem que manter o estoque para poder você conseguir funcionar [...] as vezes assim, essa má administração de estoque, se ela não for bem feita, compromete até a saúde da empresa, se diz que a empresa está falida porque o cara do estoque não quer comprar mercadoria. Também a questão do prejuízo, se compra demais, não sentir o mercado [...] (G.H.B.F).

[...] então me programo pra comprar. Por exemplo, essa semana eu sei que eu vou rodar... colocando um valor hipotético 100% hotel, então eu vou trabalhar obvio com o que planejei na semana anterior para comprar essa semana. Eu faço compras semanais [...] então principalmente hortifrúti, carnes eu compro toda semana né. O resto já posso comprar por mês porque senão sobra para o outro e não tem problema, mas sempre com antecipação [...] (G.H.F.D).

[...] dentro do caso do nosso empreendimento, trabalhamos dentro desse estoque de disponibilidade de camas ou não ter disponibilidade, então ajuda nesse controle organizacional [...] (G.H.U.P).

Percebe-se que todos os entrevistados reconhecem que o estoque auxilia nos processos organizacionais, contudo eles entendem que deve-se ter cautela no que no que tange a quantidade de itens estocados pois isso pode gerar prejuízos ao negócio.

Em relação de como o estoque influencia na prestação de serviços dos meios de hospedagem, G.H.B.F entende que é necessário manter estoque, pois as relações entre serviços e produtos é estreita, sem produto não há prestação de serviço e vice versa. Para G.H.F.D o estoque influencia na prestação de serviço do hotel uma vez que através da utilização dos materiais estocados entrega-se ao cliente serviços que vão satisfaze-lo, afirma ainda que a qualidade dos produtos é muito importante, e os resultados impactam de forma positiva para a empresa. Na concepção de G.H.U.P o estoque influencia positivamente na prestação de serviço, a partir de um bom gerenciamento de estoque, verificando a disponibilidade aos clientes.

Tem que manter [...] a pessoa precisa daquele serviço e aquele serviço precisa do estoque. Se não tem estoque do produto que vai usar no serviço, então não tem como ter serviço. Como que eu vou alugar um quarto se eu não tenho enxoval? (G.H.B.F).

[...] não te dou um produto que você leva para casa se você não gostar você volta, entrego sentimento, entrego um sonho né. Então o cara descer para

tomar café e ver frutas bonitas faz toda diferença, tem um pãozinho bonito faz toda diferença. Então, por exemplo, eu tenho padaria tudo é produzido aqui, pro pão sair legal tem que comprar uma farinha legal. Então impacta lá na frente [...] mas eu tenho que entregar muito bem, então isso faz toda a diferença (G.H.F.D).

Influencia muito assim, positivamente. Pois a gente tem um sistema de gerenciamento de estoque, que tem justamente essas interligações de ter um controle preciso em cima dessas disponibilidades aos clientes [...] (G.H.U.P)

Sendo assim, os entrevistados afirmam que a uma boa gestão de estoque influencia na boa entrega de um bem ou produto ao cliente, as respostas estão de acordo com Silva (2015), quando aponta que a manutenção de estoque de qualidade permite maior segurança, evitando assim faltas e perdas que diretamente vai influenciar na prestação de serviço ao cliente.

Os entrevistados também foram indagados sobre política de controle e os métodos adotados na gestão de estoque. Na questão da política de controle, os gestores dos hotéis A e B, responderam que há uma projeção dos estoques, tendo conhecimento médio de consumo, já sabendo o quanto vai ser comprado, fazendo-se estimativas de quanto se vai gastar, com diferença de que o gestor B leva em consideração a sazonalidade, em contrapartida o gestor do hotel C, revelou não ter conhecimento acerca da política de controle, segundo o mesmo, tudo é feito no sistema da empresa.

[...]nós temos uma projeção. Temos mais ou menos uma média de consumo, que é do que a gente gasta e compra programada [...] já sabe mais ou menos o que vai comprar e as suas quantidades. E toda vez que a gente vai comprar, a gente faz um saldo antes [...] (G.H.B.F).

[...] é muito sazonal, mas às vezes, por exemplo, a manutenção eu sei que pelo menos por mês preciso comprar 50 lâmpadas, porque lâmpada tem tempo de vida útil curto. Preciso comprar pilhas, porque eu utilizo as fechaduras. Então eu sei que eu não consigo precisar o tempo que ela vai parar, mas eu sei que pelo menos por mês eu troco 10 pilhas por fechadura, então a gente já tem essa previsão. Agora em relação A&B é sazonal, A&B é um pouquinho governança [...] (G.H.F.D).

[...] aqui eu não tenho muito conhecimento acima de política de controle de estoque [...] tudo é feito no sistema. Então a gente não tem uma política definida em cima disso, porque como já é automático, quando entra uma reserva já tem a questão de disponibilizar o estoque para venda [...] por exemplo, a questão de estoque (G.H.U.P).

Em relação aos métodos utilizados, os entrevistado G.H.B.F afirmou:

“Não sei, pode ser que eu faça, mas tecnicamente não sei.”

Desta maneira foi apresentado ao gestor o conceito de método de previsão, após ser abordado o conceito o gestor afirmou não ter conhecimento sobre os métodos e conseqüentemente a não aplicação dos mesmos. Já os gestores C.H.F.D e G.H.U.P, afirmaram também não aplicar os métodos.

Contudo, como afirma Dias (1993), os métodos são importantes na gestão de estoques pois são responsáveis pelo estabelecimento de consumo e demanda futura de produtos ou materiais que a empresa irá utilizar. A partir da aplicação dos métodos a organização tem maior probabilidade de atingir resultados financeiramente positivos.

Em relação as ferramentas aplicadas, os gestores dos hotéis A e B responderam que tem conhecimento sobre as ferramentas e que já trabalharam com elas, porém em outras experiências profissionais, mas que no momento em que se encontram como gestores de meio de hospedagem, não aplicam as ferramentas pois isso gera um custo muito alto, e que até grandes empresas hoteleiras não aderem ao uso das referidas ferramentas de gestão de estoque. Já o gestor do hotel C, não possuía conhecimento sobre as ferramentas, desta maneira foi apresentado o conceito e logo após, o gestor afirmou que não aplica os instrumentos.

[...] eu usava muito isso daqui quando trabalhava para os outros. Porque lá tinha quadro de funcionários [...] tinha controle de estoque [...] hoje não, se eu for fazer isso aqui dentro, eu vou estar dando um tiro no pé [...] não é que não queira fazer, a questão é custo, tempo. Tempo é dinheiro [...] não tem condição de pagar uma pessoa para fazer compras, pagar uma pessoa para lançar nota, pagar uma pessoa para fazer reserva [...] então algumas coisas a gente tem o conhecimento, umas coisas se aplicam, outras se aplicam de forma aberta, sem está registrando e outras a gente não faz por essa questão de volume, que é pequeno (G.H.B.F).

[...] é muito difícil uma empresa pequena utilizar essas ferramentas, até mesmo as grandes, às vezes o cara nem sabe o que é isso. Por exemplo, eu trabalhei... eu era de vendas de uma rede de hotéis, eu atendia a gente grande

aí sim [...] com certeza os cara vão administrar. É muito difícil ter isso dentro de uma empresa pequena, porque daí você vai ter um quadro de colaboradores muito grande só para fazer isso (G.H.F.D).

No entanto, de acordo com Dias (1993), a aplicação das ferramentas de gestão de estoques auxilia a empresa no controle dos materiais armazenados, quando aplicada, as ferramentas permitem que se classifiquem quais são os itens com maior relevância para que sejam melhor trabalhados, isso faz com que a organização aumente sua produtividade e seus lucros.

Os entrevistados ainda foram perguntados sobre estratégia aplicada à gestão de estoque, G.H.B.F afirmou que não aplica com frequência estratégias em estoque, vez ou outra faz cotações e o que estoque da empresa está estável. O gestor ainda mencionou que apenas mantém produtos químicos e enxoval, que devem durar até o próximo ano e segundo ele isso seria uma estratégia de estoque.

Para G.H.F.D. a estratégia consiste em compras bem realizadas, a manutenção de um estoque mínimo é a melhor estratégia, não possuir um grande volume itens também é considerado estratégia pelo entrevistado, uma vez que há um grande giro de mercadorias.

Já para G.H.U.P, a estratégia se dão pelas ferramentas que empresa possui, prevendo futuro e buscando meios dentro disso, verificando como está o mercado, observando sempre as limitações de orçamento da empresa.

Na gestão de estoque, ultimamente eu até parei mais. Mas às vezes eu fazia umas cotações [...] o estoque agora está estável [...] comprei o enxoval já para garantir no final do ano, porque sei que não vai ter enxoval para trabalharmos no final de ano. O enxoval ficou para agora até junho do próximo ano. Então é isso, acho que foram essas duas coisas que eu fiz, recebi um fornecedor de produto químico industrial e a compra do enxoval até o próximo ano, não vou me arriscar (G.H.B.F).

[...] então a compra, acho que ela é melhor estratégia, comprar bem para você ter um estoque teoricamente bom. Eu trabalho só com estoque mínimo [...] então assim, eu acho que a compra é cara para gente que é pequeno em compras né, o volume é pequeno de compras [...] a parte de A&B que são coisas que saem rápido, não fica no estoque, entendeu? O estoque ele gira muito rápido [...] (G.H.F.D).

Estratégia você tenta prever através das ferramentas que você tem, detém... como está sua situação futura ou daqui uns dois ou três meses. Você prever e você procurar algum caminho dentro [...] você procurar ver e entender como está o mercado, principalmente, saber como que está a questão da hotelaria [...] então são todas essas as nuances que tem que ser verificadas para traçar uma estratégia [...] dentro das suas limitações de orçamento também (G.H.U.P).

Na fala de G.H.B.F, percebe-se a que a estratégia adotada é a cotação de preço dos materiais, na visão de G.H.F.D, a melhor estratégia é a manutenção de um estoque mínimo, já para G.H.U.P, estudar o comportamento do mercado é a melhor estratégia. Entende-se então que as estratégias adotadas por estas empresas são aplicadas de acordo com o momento em que estão, concordando assim com a teoria de Araújo (2016). Contudo, nota-se ao mesmo tempo que não há, ou há pouca aplicação de estratégias voltadas para a gestão de estoque.

As falas dos entrevistados vão de encontro com o pensamento de Castro et al. (2012), quando afirma que a implantação de estratégias em PMEs ainda é um desafio, seus planos estratégicos não são organizados e é baseado de maneira intuitiva, com foco em mais dados operacionais do que estratégicos. Todavia a falta de estratégias prejudica as organizações a longo prazo principalmente no que diz respeito ao seu desenvolvimento.

Quando foram indagados a respeito de qual seria a visão sobre investir em setor de estocagem, e se é benéfico ou maléfico manter este setor, o entrevistado do hotel A, respondeu que isso é relativo, que é preciso planejar da melhor forma possível e com cautela pois os preços dos produtos variam muito e podem representar perdas por não utilização de materiais estocados. O gestor ainda pontuou que é benéfico manter e investir em um setor de estoque desde que se saiba administrar, porém é preciso estar atento ao giro, pois quando para não traz benéficos.

O entrevistado do hotel B, disse que um setor de estocagem só é bem vindo em grandes empresas, em PMEs não são necessários grandes investimentos nesse setor, apesar disso o hotel mantém em estoque apenas o necessário como, alimentos que não ficam por longos períodos de tempo armazenados, contudo o hotel possui materiais de enxoval estocado. O gestor afirmou que manter e investir em um setor de estoque é relativo e o que determina isso é tamanho do porte da empresa, no hotel, existe uma

pessoa que cuida do almoxarifado mas não vê a necessidade de investir mais nesse setor.

Já o entrevistado do hotel C, respondeu que ele não precisa estocar produtos, pois isso depende muito da demanda de hóspedes e que trabalha apenas nos produtos com necessidades de imediato, como alimentos. Para ele é benéfico manter e investir em um setor de estoque, desde que o produto, seja utilizado a médio ou longo prazo.

Investir... não sei. É muito relativo isso daí. Investimento tem que ver, porque as coisas já estão caras, mas não sei se amanhã pode estar mais caro ou pode cair o preço [...] então eu estoco, quando tem uma promoção que eu vejo que não vai me causar desperdício [...] tem que manter o estoque, tem que ter. Só que tem que saber administrar [...] outro ponto também, você tem que ver o giro, porque é um giro parado, as vezes ele fica parado (G.H.B.F).

Numa grande empresa eu acho bacana. Hoje eu não preciso de grandes investimentos para estocagem [...] eu tenho um almoxarifado de alimentos e de alimentos secos, eu tenho de manutenção, tem um almoxarifado de bebidas e tem um almoxarifado de.... Enfim de colchões, enxovais mais esses outros dois [...] então para gente não precisa de grandes investimento, não preciso de estantes, em fim de nada. Eu preciso de condições mínimas para manter e não são muitas exigências [...] depende da empresa pelo tamanho. Hoje eu sou uma empresa média/pequena, enfim... eu tenho um colaborador que vai cuidar do meu estoque [...] então ele cuida do estoque, faz o faturamento... ele faz outras atividades, porque eu não tenho demanda o dia inteiro para ele. (G.H.F.D).

[...] o hostel ele não tem essa necessidade [...] você trabalha mesmo nesses produtos que precisa dentro das necessidades de imediato. Então não tenho a necessidade de ter estocagem [...] como a demanda não ta grande, então a gente não tem previsão assim de expansão, esse tipo de coisa [...] depende muito da situação do produto [...] mas, geralmente, é benéfico você ter um estoque. O produto importante, utilizado a Médio prazo, a longo prazo, é benéfico você ter (G.H.U.P).

Observa-se então que os gestores veem o investimento e implantação em um setor de estoque benéfico, porem reativo, pois consideram isso como algo que geram muitos custos, deixando esse setor apenas para empresas de grande porte. Pozo (2007) concorda com a resposta dos entrevistados quando menciona que o estoque traz benefícios para a empresa tendo em vista as necessidades de seu público, porém, ao mesmo tempo pode ser prejudicial, pois geram custos onerosos, devendo-se minimizar estas despesas.

Entende-se então que a partir das análises das entrevistas, que os meios de hospedagem possuem alto grau de giro de estoque, comprovando assim as ideias de Beseen (2013), quando diz que o ramo de da hotelaria tem muita rotatividade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de estoques na hotelaria contribui de forma significativa pois permite que a empresa direcione e tenha melhor controle de entradas e saídas dos materiais e volume, evitando excessos ou escassez além de influir na prestação de serviço que é a base de qualquer meio de hospedagem.

A presente pesquisa foi motivada pela problematização que consiste em identificar qual a importância estratégica da gestão de estoque aplicada as PMEs no setor de meio de hospedagem e quais as contribuições das ferramentas de gestão de estoque aplicadas neste contexto organizacional. A partir dos resultados, foi possível compreender que a gestão de estoque em meios de hospedagem aplicada as PMEs, é muito limitada em relação à ferramentas aplicadas, bem como as estratégias adotadas e, em alguns casos, não há o gerenciamento do mesmo.

Por meio das análises desenvolvidas pelo estudo, observou-se que as PMEs possuem recursos financeiros limitados, o que implica em não setorização da empresa, fazendo com que os colaboradores exerçam múltiplas funções. Em relação a percepção dos gestores sobre o estoque, a maioria tem conhecimento da importância do mesmo para as atividades organizacionais e administrativas. Contudo foi identificado que nenhuma das empresas estudadas, possui o referido setor, mantendo apenas pequenos almoxarifados que servem apenas para guarda de materiais que são utilizados a curto e médio prazo. Foi justificado pelos gestores que não há necessidade de manter-se grandes volumes de materiais ou produtos estocados, uma vez que tudo que entra no almoxarifado saem de maneira rápida, caracterizando-se assim como alta rotatividade de materiais.

De acordo com as temáticas discutidas nesta pesquisa, os métodos e ferramentas tem por objetivos administrar de maneira mais eficaz possível toda a estocagem da empresa, garantindo assim a otimização da gestão trazendo benefícios para a organização como prestação de serviço de qualidade e lucros. Apesar das organizações utilizadas neste estudo serem de pequeno e médio porte, a utilização de métodos de controle são necessários, uma vez que foram identificados pequenos almoxarifados. Nestes casos, os gestores mencionaram que adotam uma previsão de estoque bem como a manutenção de um estoque mínimo, mas sem utilizar métodos ou ferramentas, para eles, a aplicação de instrumentos é oneroso e geram desperdícios.

Desta forma, percebe-se que a dificuldade dos meios de hospedagem classificados como PMEs em não aplicarem de maneira eficaz todos os instrumentos disponíveis para o controle dos estoques, está no fato de terem pouca lucratividade, baseando-se em mais processos intuitivos do que administrativos, prejudicando assim as possíveis estratégias. A aplicação de ferramentas é importante na gestão de estoque mesmo quando ele é mínimo, a não aplicação de tais instrumentos não permitem que gestor perceba com precisão sua estocagem no que diz respeito a ganhos e perdas. Portanto se faz necessário que os gestores tenham maior empenho na gestão de estoque para melhor desempenho de suas empresas.

Contudo, a pesquisa apresenta algumas limitações como dificuldade no agendamento com entrevistados. Outra limitação foi ter ouvido apenas o gestor do hotel B, uma vez que há um profissional que trabalha diretamente no setor de estoque da empresa para assim obter-se mais informações precisas.

Outro fator que contribuiu na limitação foi, o tempo de pesquisa que teve de ser realizada em um curto período, devido a pandemia mundial do corona vírus, podendo assim abranger mais meios de hospedagem. Outra limitação foi a ausência de dados sobre a hotelaria regional no âmbito da gestão de estoque, e a ausência de uma pesquisa quantitativa.

Por meio das entrevistas os gestores do hotéis , foi possível atingir o objetivo geral desta pesquisa que foi desenvolver um estudo acerca da importância estratégica da gestão de estoque aplicada às PMEs no setor de meio de hospedagem, dando ênfase em contribuições e ferramentas aplicadas, bem como os específicos que foi compreender as premissas da gestão de estoque aplicadas aos meios de hospedagem; versar sobre teorias que integram PMEs, meios de hospedagem e ferramentas

aplicadas à gestão de estoque; identificar contribuições e ferramentas aplicadas no contexto organizacional das PMEs em meios de hospedagem; e, demonstrar a importância estratégica da gestão de estoque aplicada às PMEs no segmento estudado.

Neste sentido, observou-se que os gestores tiveram percepções semelhantes no que diz respeito a gestão de estoques e a importância de administrá-la de maneira adequada. Contudo, o entendimento sobre métodos e ferramentas foram diferentes e a não aplicação dos instrumentos citados, mas reconhecem que elas fundamentais em uma empresa que deseja ter maior controle sobre seus materiais estocados.

Neste contexto, entende-se que esta pesquisa se torna mais um instrumento que pretende contribuir para o desenvolvimento de pontos a serem trabalhadas nas ferramentas e estratégias de gestão de estoque, o que acaba influenciando na administração das empresas e na prestação de serviços em PMEs no setor de hotelaria, pois percebe-se que não há ações voltadas para um maior aprofundamento em gerir estoque, porém fica evidente através das questões apresentadas por esta pesquisa que uma eficiente gestão de estoque interfere na administração dos empreendimentos hoteleiros de pequeno e médio porte.

Diante disso propõe-se que se realize estudos futuros relacionados as contribuições das ferramentas e estratégias aplicadas a gestão de estoque em meios de hospedagem classificadas como PMEs assim como, compreender o porquê das limitações em gerenciar estoque. Espera-se que os próximos estudos relacionados com esta temática, possam ser direcionados a uma abrangência maior de meios de hospedagem e que possam ser ouvidos os profissionais que estão diretamente ligados ao setor de estoque.

REFERÊNCIAS

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como melhorar a gestão de produtos no varejo. Sebrae, 2020.**

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosOrganizacao/comomelhorar-a-gestao-de-produtos-novarejo,6ed4524704bdf510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em 13 de maio de 2021.

CASTELLI, Geraldo. **Gestão hoteleira.** Saraiva Educação SA, 2006.

BESSEN, Fabiana; ALVES, Rafael Zamboni. Rotatividade De Estoque: Um Indicador Para Gestão Do Setor Hoteleiro De Balneário Camboriú. **Caderno de Publicações Acadêmicas**, v. 1, n. 1, p. 31, 2013

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI. Sebrae, 2020.**

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entendaas-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-emei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRC>>. Acesso em 13 de maio de 2021.

AQUINO, Diogo Melo de. **O impacto da gestão de estoque na lucratividade: um estudo de caso em uma empresa industrial no exercício de 2018.** 2019.

DE SOUZA SILVA, Jiceli; DA SILVA FARIAS, Ana Paula. **O GERENCIAMENTO DE ESTOQUE NUM HOTEL LOCALIZADO NO SERTÃO DE PERNAMBUCO.** 2015.

GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira; DE BIAZZI, Jorge Luiz. Gestão estratégica dos estoques. **Revista de Administração**, v. 46, n. 3, p. 290-304, 2011.

BRUNO, Paoleschi. **Almoxarifado e gestão de estoques.** Saraiva Educação SA, 2019.

CHIAVENATO, I. **Administração de materiais uma abordagem introdutória.** 8.ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTA, Manoj. **Administração de produção e operações.** 8.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

COUTO, LFG et al. A aplicação de métodos de previsão e sua influência na lucratividade de uma relojoaria. **XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. João Pessoa, PB**, v. 3, 2016.

BORGES, Felipe Araújo. **GERENCIAMENTO DE ESTOQUE COMO DIFERENCIAL NA EMPRESA REVENDERIA PEÇAS E ACESSÓRIOS LTDA.** 2014.

COSTA, Gustavo Nunes. **A utilização da curva ABC como ferramenta de gerenciamento de estoque.** 2017. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

DA SILVA, Luiz Gustavo et al. curva abc na hotelaria: estudo de caso em um hotel de florianópolis/sc. **Revista: Turydes Revista Turismo y Desarrollo. ISSN**, v. 1988, p. 5261, 2015.

SANTOS, Tomás Azevedo. **Gestão de estoques:** um estudo de caso do Makai Resort, Aracaju. 2018.

BIANCHI, Adriane Maria. **Os efeitos da implantação da gestão de estoques, com base na filosofia just-in-time, no que diz respeito ao resultado econômico de uma empresa.** 2017.

POWERS, Tom; BARROWS, Clayton W. **Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante.** Atlas, 2004.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais:** uma abordagem logística. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais:** uma abordagem logística . Editora Atlas SA, 2007.

DUARTE, Valdir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros:** conceitos básicos 3. ed. São Paulo: Editora Senac, 2005.

SIDÔNIO, Leticia Veloso. **Gestão hoteleira.** Montes Claros: Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, 2015.

COSTA, Jeiane Santos. **SATISFAÇÃO COM OS SERVIÇOS NA HOTELARIA BUSINESS:** o caso do Bristol Express Hotel São Luís. 2018.

FERREIRA, Cláudia Layssa Costa. **OS DESAFIOS DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO EM HOTEL DE CATEGORIA ECONÔMICA:** um estudo de caso no hotel Nobile Inn com ênfase no atendimento à tripulação aérea. 2018.

POPP, Elisabeth Victória et al. **Hotelaria e hospitalidade.** São Paulo: HIPSIS, 2007.

MASKE, Daniele Cristine. **Meios de hospedagem e hospitalidade.** Indaial : Uniasselvi, 2012.

CAETANO, Ana Lúcia Rodrigues; STOLL, Carolina Braghirolli; HELFENSTEIN, Mara Juliane Woiciechoski. Classificação de meios de hospedagem no Brasil: o SBClass na perspectiva do ciclo de políticas públicas. **Turismo: Visão e Ação**, v. 22, p. 24-45, 2020.

DE AGUIAR, Francisca Lúcia Sousa; BRITO, Adriana Santos; PERINOTTO, André Riani Costa. Uma análise do antigo Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem a partir do Complexo Turístico do Porto das Dunas, Fortaleza/Brasil. **Revista de Turismo Contemporâneo**, v. 8, n. 2, p. 168-197, 2020.

Classificação MTUR. 2011. Disponível em:
<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Sobre.action>>.
Acesso em 17 de agosto de 2021.

DE MIRANDA, Luiz César. **Hotelaria Independente: um enfoque no mercado hoteleiro de Cuiabá-MT.**

MAGALHÃES, Daniela Cristina Tomáz. **Determinantes da satisfação e lealdade dos hóspedes na hotelaria do Douro.** 2020. Tese de Doutorado.

RICCI, Gysele Lima. Desempenho e controle em pequenas e médias empresas. Estudo do setor hoteleiro da região central do estado de São Paulo (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção). **Escola de Engenharia de São Carlos da USP, São Carlos,** 2010.

PME: o que são, como administrar e estratégias de sucesso. Fia, 2018. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/pme/>>. Acesso em 05 de julho de 2021.

DE ALMEIDA MORAES, Giseli Diniz et al. **a estruturação organizacional das micro e pequenas empresas.** 2007

SILVÉRIO, Camila. **A importância da gestão de estoques nas micro e pequenas empresas**

PANZUTO, Nicole da Silva. **Um estudo de caso sobre a gestão de estoques em uma pequena empresa.** ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. MATURIDADE E DESAFIOS DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente, 30, 2010. São Carlos, SP.

ARAÚJO, Monique Gomes de et al. **Aplicação do ciclo PDCA na elaboração de um plano estratégico e implementação da Curva ABC como ferramenta de suporte para o gerenciamento de estoques de uma distribuidora de alimentos hospitalares.** 2016.

DE CASTRO KRAKAUER, Patricia Viveiros; PORTO, Maria Cecilia Galante; FISCHMANN, Adalberto Américo. Planejamento estratégico em pequenas e médias empresas: Estudo quantitativo com empresas brasileiras de tecnologia da informação. **Revista Espacios**, v. 9, p. 41, 2012.

VERGARA, Silvia Constant; **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** Atlas, 1998.

CIENTÍFICA, Metodologia. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Autorização para a realização das entrevistas

Prezado (a) Sr. (a) _____, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Dr. Anderson Lourenço Miranda, para obtenção do grau de bacharel em Hotelaria, da Universidade Federal do Maranhão.

Quanto ao objetivo de pesquisa, pretende-se: desenvolver um estudo acerca da importância estratégica da gestão de estoque aplicada às PMEs no setor de meio de hospedagem, dando ênfase em contribuições e ferramentas aplicadas.

A entrevista em média, terá duração de 40 minutos, pautada por assuntos referentes à gestão de estoques, ferramentas aplicadas, PMES e estratégia.

Solicita-se autorização para gravar o conteúdo da entrevista, na certeza de que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso também solicita-se a autorização para utilizar o áudio em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinale e date este documento.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome e do hotel não sejam citados no trabalho.**

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: _____ Data ____/____/____

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como do orientador do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.
Atenciosamente,

Clemilson Pereira Serejo
Celular (98) 98509-1653

APÊNDICE B – Categorização

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO
Identificação do entrevistado	Cargo e formação	Cargo que ocupa atualmente e formação do entrevistado
	Tempo de trabalho e cargos exercidos anteriormente	Tempo de trabalho na organização e cargos que o entrevistado exerceu anteriormente
Informações sobre o meio de hospedagem	Ano de criação	Ano de criação do meio de hospedagem
	Tipo	Tipologia do meio de hospedagem pelo porte e número de estrela
	Número de UHs	Quantidade unidades habitacionais
	Número de colaboradores	Número total de colaboradores do meio de hospedagem
PMEs	Conceito de PME	Apresentar o conceito de PME ao entrevistado
	Compressão de PME	De que forma a PME é entendida pelo entrevistado
	Vantagens e desvantagens	Identificar as vantagens e desvantagens do meios de hospedagem serem classificados como PMEs
Gestão de estoque	Compressão de estoque	De que forma o estoque é entendido pelo entrevistado
	Política de controle	Identificar se existe política de controle
	Previsão de demanda	Identificar se é aplicada a previsão de demanda
	Ferramentas	Identificar a aplicação das ferramentas
	Estratégia	Apresentar conceito de estratégia e de que forma é compreendida pelo entrevistado

	Prestação de serviço	Compressão da prestação de serviços relacionada com estoque pelo entrevistado
--	----------------------	---

APÊDICE C – Roteiro de entrevista

Foi realizada uma entrevista com os gestores dos meios de hospedagem selecionados para o estudo. Os nomes informações dos entrevistados não são identificados. O roteiro da entrevista apresenta os seguintes itens:

1. Identificação do entrevistado: cargo, tempo de trabalho, cargos exercidos e a formação.
2. Identificação do meio de hospedagem: tipo, número de colaboradores, número de UHs, ano de criação.
3. Apresentar conceito de PMES e identificar as vantagens e dificuldades sendo uma empresa classificada nesta categoria.
4. Apresentar o conceito de estoque, identificar se a empresa possui este setor e a percepção dos gestores sobre a importância do mesmo.
5. Apresentar conceito sobre política de controle de estoque
6. Apresentar conceitos sobre política de controle, previsão de demanda de estoque, identificando a compreensão dos gestores sobre as referidas técnicas e são adotadas pelos meios de hospedagem.
7. Identificar se as ferramentas de gestão de estoque são aplicadas e de que maneira contribuem para o meio de hospedagem.
8. Apresentar o conceito de estratégia e identificar quais estratégias são adotadas dentro da gestão de estoque.
9. Compreender de que forma o estoque influencia na prestação de serviços sob a perspectiva dos gestores.

APÊNDICE D – Autorização para realização de entrevista**Autorização para realização da entrevista**

Prezado (a) Sr. (a) Antônio R. Pinheiro, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Dr. Anderson Lourenço Miranda, para obtenção do grau de bacharel em Hotelaria, da Universidade Federal do Maranhão.

Quanto ao objetivo de pesquisa, pretende-se: desenvolver um estudo acerca da importância estratégica da gestão de estoque aplicada às PMEs no setor de meio de hospedagem, dando ênfase em contribuições e ferramentas aplicadas.

A entrevista em média, terá duração de 40 minutos, pautada por assuntos referentes à gestão de estoques, ferramentas aplicadas, PMES e estratégia.

Solicita-se autorização para gravar o conteúdo da entrevista, na certeza de que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso também solicita-se a autorização para utilizar o áudio em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinale e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome e do hotel não sejam citados no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Antônio R. Pinheiro Data 13/09/20

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como do orientador do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.
Atenciosamente,

Clemilson Pereira Serejo

Clemilson Pereira Serejo
Celular (98) 98509-1653

Autorização para realização da entrevista

Prezado (a) Sr. (a) Alessander Andrade Valentin, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Dr. Anderson Lourenço Miranda, para obtenção do grau de bacharel em Hotelaria, da Universidade Federal do Maranhão.

Quanto ao objetivo de pesquisa, pretende-se: desenvolver um estudo acerca da importância estratégica da gestão de estoque aplicada às PMEs no setor de meio de hospedagem, dando ênfase em contribuições e ferramentas aplicadas.

A entrevista em média, terá duração de 40 minutos, pautada por assuntos referentes à gestão de estoques, ferramentas aplicadas, PMES e estratégia.

Solicita-se autorização para gravar o conteúdo da entrevista, na certeza de que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso também solicita-se a autorização para utilizar o áudio em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinale e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que meu nome e do hotel não sejam citados no trabalho.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.

Ciente: Alessander Andrade Valentin Data 14/09/2021

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como do orientador do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.
Atenciosamente,

Clemilson Pereira Serejo

Clemilson Pereira Serejo
Celular (98) 98509-1653

Autorização para realização da entrevista

Prezado (a) Sr. (a) _____,
 agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Dr. Anderson Lourenço Miranda, para obtenção do grau de bacharel em Hotelaria, da Universidade Federal do Maranhão.

Quanto ao objetivo de pesquisa, pretende-se: desenvolver um estudo acerca da importância estratégica da gestão de estoque aplicada às PMEs no setor de meio de hospedagem, dando ênfase em contribuições e ferramentas aplicadas.

A entrevista em média, terá duração de 40 minutos, pautada por assuntos referentes à gestão de estoques, ferramentas aplicadas, PMES e estratégia.

Solicita-se autorização para gravar o conteúdo da entrevista, na certeza de que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso também solicita-se a autorização para utilizar o áudio em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinale e date este documento.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome e do hotel não sejam citados no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Diego Leite Data 13/09/21

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como do orientador do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me.
 Atenciosamente,

Clemilson Perreira Serejo

Clemilson Perreira Serejo
 Celular (98) 98509-1653

APÊNDICE E – Transcrição das entrevistas

Transcrição de entrevista com Gestor – Hotel A

Pesquisador: Boa tarde... eu vim colher através desta entrevista informações para minha pesquisa de TCC que é sobre a gestão de estoque em meios de hospedagens classificados como pequeno e médio porte. E para começar gostaria de saber algumas informações sobre você. Seu nome?

Gestor A: Meu nome é Arthur. Arthur Alves Pinheiro.

Pesquisador: Cargo que ocupa?

Gestor A: Proprietário.

Pesquisador: Qual o seu tempo de trabalho aqui no hostel?

Gestor A: É porque o meu trabalho não está ligado à rotina do hostel. Eu estou com trabalhos mais... que me pedem mais demanda. Mas eu fico de prontidão, tipo, umas doze horas por dia.

Pesquisador: Possui alguma formação?

Gestor A: Superior incompleto.

Pesquisador: Você já teve outras experiências aqui dentro do meio de hospedagem ou além dele?

Gestor A: Já.

Pesquisador: Certo. E agora umas informações sobre o meio de hospedagem. Qual foi o ano de criação do empreendimento?

Gestor A: O Hostel foi criado em 2018.

Pesquisador: Você sabe me dizer o número de colaboradores?

Gestor A: Diretamente são quatro, Indiretamente, vai de acordo com a demanda do serviço e do que a gente faz.

Pesquisador: Certo. Mas fixamente são quatro?

Gestor A: São quatro.

Pesquisador: Quantas UHs o meio de hospedagem possui?

Gestor A: Cinco suítes e dois quartos compartilhados, cada um com sete camas.

Pesquisador: E como o meio de hospedagem se classifica?

Gestor A: Nós somos um Hostel né!? E é de quem usa um serviço de três estrelas. Nós temos ar-condicionado em todas as suítes, banheiros com ducha quente, frigobar, cofre, café da manhã, buffet, self-service, recepção 24h. Isso daí pela categoria da Airbin dá três a quatro estrelas, mas consideramos três estrelas.

Pesquisador: Em relação ao porte, em qual categoria se classifica?

Gestor A: Nós somos MEI para microempresa.

Pesquisador: E o que você entende sobre PMEs ou pequenas e médias empresas? Qual o seu conhecimento sobre?

Gestor A: Essa questão de porte de empresa é uma questão muito de volume de faturamento. Porte dela, volume de faturamento, também o tipo de expansão que ela é. Às vezes se torna mais barato você ter duas, três filiais tudo PME pequena/média empresa, do que você ter uma microempresa. Três, quatro microempresas, entendeu? Cara, é muita questão de faturamento. Eu, por exemplo, - não me lembro muito bem - mas sei que a microempresa é até 6 milhões anual. Então a pequena empresa quanto é que é o faturamento dela, é a partir de quanto? Eu sei que aqui em São Luís... Então, eu nunca trabalhei em empresa de pequeno porte. Sempre só em micro, entendeu?

Pesquisador: Como é definido o organograma da empresa?

Gestor A: Vamos lá. Aqui tem eu como proprietário, faço o gerenciamento, as compras e o financeiro. Então, eu como proprietário ocupo o cargo operacional no Hostel e gerencial, e as compras. Na recepção tem dois rapazes que ficam um de manhã e um de noite, que eles fazem as próprias reservas, só se chama de recepção, não temos setor de reservas, então o pessoal da recepção faz tudo. Durante o dia tem a menina que faz tanto o serviço de limpeza dos quartos e também os serviços de café da manhã, porque nós temos poucas suítes. Ela chega cedo, faz o café da manhã e depois vai limpar os quartos. Temos uma pessoa que faz a manutenção. Então o organograma é assim, dividido desta forma, e aí acontecem algumas coisas, algum evento, alguma outra parte que a gente aumenta a equipe com free lancer para poder adaptar.

Pesquisador: Sendo o Hostel uma microempresa, quais seriam as vantagens e as desvantagens dela ser classificada nessa categoria?

Gestor A: Pois é, como eu estou te falando, na verdade eu não sou nem micro, eu sou MEI. As vantagens é que a nossa taxa de imposto é baixa, nós temos microempresa então a gente não tem obrigatoriedade de ter contador. Apesar do meu irmão ser

contador, me ajuda, mas sem burocracia, encargos, tudo isso. A gente tem mais reduzido.

Pesquisador: E o que você entende por estoques?

Gestor A: Eu entendo assim, pra mim trabalhar com estoque sempre foi uma necessidade. Eu entendo a questão de você ter/fazer uma cotação de preço, comprar somente o necessário, ver a questão do lucro, o desperdício, entendeu? O que mais? A depreciação, porque o enxoval às vezes deixa de ser um estoque. É isso, cotação de preço, estoque adequado, a margem de depreciação, a margem de desperdício e a margem de lucro.

Pesquisador: E de que forma os estoques auxiliam no pleno funcionamento dos processos organizacionais da empresa?

Gestor A: Tem que manter o estoque para poder você conseguir funcionar, porque impossível ter um frigobar e não ter uma Coca-Cola negócio tá quebrado. Às vezes assim, essa má administração de estoque, se ela não for bem feita, compromete até a saúde da empresa, se diz que a empresa está falida porque o cara do estoque não quer comprar mercadoria. Também a questão do prejuízo, se compra demais, não sentir o mercado... ver, ah não estou cumprido isso, para que vou comprar? Comprar demais, estragar. Às vezes é uma moda, sei lá, chega uma marca de cerveja estourando, tu compra cem caixas dela, mas amanhã ela não está mais vendendo bem. E aí? Vão ficar cem caixas jogadas fora, entendeu?

Pesquisador: E sabendo-se que um meio de hospedagem tem como principal função a prestação de serviços, de que maneira a presença do estoque influencia na prestação deste serviço ao cliente?

Gestor A: Tem que manter. Você já falou tudo aí. Prestação de serviço, a pessoa precisa daquele serviço e aquele serviço precisa do estoque. Se não tem estoque do produto que vai usar no serviço, então não tem como ter serviço. Como que eu vou alugar um quarto se eu não tenho enxoval?

Pesquisador: A empresa possui setor de almoxarifado para guardar o estoque?

Gestor A: Sim. São três depósitos que nós temos: o de bebidas, o de limpeza e outro de enxoval. Não são depósitos, são armários.

Pesquisador: O que você entende sobre política de controle de estoque e a previsão de demanda?

Gestor A: Isso que eu falei, nós temos uma projeção. Temos mais ou menos uma média de consumo, que é do que a gente gasta e compra programada. Então dentro da programação de compra, compramos duas vezes na semana, já sabe mais ou menos o que vai comprar e as suas quantidades. E toda vez que a gente vai comprar, a gente faz um saldo antes. Ah vou ao supermercado, cadê os produtos de limpeza?

Tá faltando papel higiênico, água sanitária... outras coisas. Lavanderia diariamente. Lavanderia é só bater o inventário a cada uma vez por mês. Porque nós trabalhamos com o enxoval diário, anota, manda, recebe o café...

Pesquisador: É realizado um inventário no estoque da empresa?

Gestor A: É.

Pesquisador: Como a previsão auxilia a empresa na projeção para o futuro no que tende a materiais utilizados?

Gestor A: Vou te dar um exemplo bem aqui, eu usava aqueles papéis de mãos interfolhados e papel higiênico normal ali embaixo durante as festas, só que a gente fez uns cálculos aqui com o representante e a gente viu que é mais caro, mas o custo benefício ia sair menor a gente usar papel toalha de rolo e o rolo de papel higiênico e os papéis para banheiro feminino interfolhados. Então assim, é mais caro, mas se torna melhor custo benefício. Tudo isso a gente tem todo um sistema, que nos dá mais ou menos essa demanda de café da manhã, quantidade de hospedagem e a gente faz um rateio. Por exemplo, eu fiz dez mil de hospedagem, dessas eu fiz quinhentas noites, gastei cinco mil de lavanderia, então eu gasto dez reais por quarto na lavanderia, daí então temos um rateio. Produtos de limpeza são comprados separados, pego a nota de limpeza, nesse mês gastei dois mil reais, então tem um esquema de limpeza. E café da mesma coisa.

Pesquisador: Desta maneira, queria saber se a empresa adota os métodos de previsão de estoque. Você tem conhecimento dos métodos de previsão?

Gestor A: Não sei, pode ser que eu faça, mas tecnicamente não sei.

Pesquisador: Posso dar o conceito para você que os métodos, segundo o autor, o Dias, ele afirma que estes métodos se dividem em quantitativos e qualitativos. O primeiro envolve opiniões, julgamentos e feedbacks sobre os produtos e serviços prestados, que por sua vez abrange gerentes, vendedores, compradores e pesquisa de mercado. Já os métodos quantitativos permitem estabelecer quais serão as dimensões de distribuição no tempo das demandas através de cálculos matemáticos, estatísticas e

porcentagens. E aí, desta maneira gostaria de saber se a empresa adota esses métodos de previsão de demanda, e se adotam, quais são eles?

Gestor A: Não, acho mais o quantitativo mesmo.

Pesquisador: No caso, utilizar as ferramentas de cálculo?

Gestor A: Isso. Porque eu sempre trabalhei o financeiro. Trabalhei quatros anos no financeiro numa rede de hotéis, eram nove hotéis que eu gerenciava o financeiro. E também gerenciei várias pousadas, então sempre tive esse feeling. Compras, custos operacionais, tudo. Eu tenho esse feeling, eu sinto. Eu sei quando estou perdendo, quando estou ganhando. Comprei, gastei três mil de café da manhã, vejo o fluxo, pego a lista da taxa de ocupação. Então eu consigo ver se gastei três mil de café da manhã e só servi cem cafés da manhã, algum erro tem aqui. Uma vez esse erro, um desperdício, às vezes na receita. Às vezes a pessoa faz um bolo ruim, gasta mais do que fazendo um bolo bem melhor. Eu já vi gente fazendo bolo gastando, sei lá, três potes de margarina e uma cartela de ovos e o bolo sair... Enfim. Então tem várias coisas que a gente consegue calcular.

Pesquisador: E as ferramentas aplicadas, existe alguma?

Gestor A: Assim, nós temos um sistema gerencial que faz isso e o Hostel é como eu te falei, é a experiência, a vivência.

Pesquisador: Por exemplo, existem ferramentas como: a curva ABC, curva dente de serra, o lote econômico de compras, o método PEPS, UEPS, custo médio, tem o giro de estoque e o Just in time.

Gestor A: Eu uso só o PEPS, o UEPS e o custo médio. Esses outros aí, se uso não me lembro. Agora é o seguinte, eu usava muito isso daqui quando trabalhava para os outros. Porque lá tinha quadro de funcionários, sessenta funcionários, aí tinha um organograma maior, tinha controle de estoque, tinha receita, tinha o cardápio, café da manhã e tudo. Hoje não, se eu for fazer isso aqui dentro, eu vou estar dando um tiro no pé. É o seguinte, não é que não queira fazer, a questão é custo, tempo. Tempo é dinheiro. Como eu te falei, meu recepcionista faz reservas, ele faz tudo. Tem que ser proativo. Porque não tem condição de pagar uma pessoa para fazer compras, pagar uma pessoa para lançar nota, pagar uma pessoa para fazer reserva...Nós temos cinco suítes aqui, somos meio que limitados. Então algumas coisas a gente tem o conhecimento, umas coisas se aplicam, outras se aplicam de forma aberta, sem está registrando e outras a gente não faz por essa questão de volume, que é pequeno.

Pesquisador: O que você entende por estratégia? Aplicado dentro da gestão de estoque?

Gestor A: Eu faço muito na questão do planejamento. Por exemplo, eu estou com uma nota baixa na Booking, sei lá, tive um problema de notas baixas na Booking e tal...eu vou fazer o seguinte, vou melhorar meu café da manhã, fazer uma foto, chamar meu designer, faço umas fotos bacanas, baixo o preço da diária. Eu uso a estratégia muito com planejamento. Eu uso para poder atingir um resultado lá na frente.

Pesquisador: Então quais seriam as estratégias adotadas pela empresa na gestão de estoque?

Gestor A: Na gestão de estoque, ultimamente eu até parei mais. Mas às vezes eu fazia umas cotações, recebia os fornecedores de produtos químicos recentemente. O estoque agora está estável. Nós estamos pensando em outros pontos, não em estoque. Pensei agora assim, comprei o enxoval já para garantir no final do ano, porque sei que não vai ter enxoval para trabalharmos no final de ano. O enxoval ficou para agora até junho do próximo ano. Então é isso, acho que foram essas duas coisas que eu fiz, recebi um fornecedor de produto químico industrial e a compra do enxoval até o próximo ano. Não vou me arriscar.

Pesquisador: Nós estamos quase encerrando a entrevista, e eu gostaria de saber qual a sua visão em investir no setor de estocagem?

Gestor A: Investir... não sei. É muito relativo isso daí. Investimento tem que ver, porque as coisas já estão caras, mas não sei se amanhã pode estar mais caro ou pode cair o preço. Deixa eu ver aqui, recentemente, o que foi que eu comprei?

Recentemente eu comprei uma coisa que estava bem abaixo do mercado.

Pesquisador: Mas comprar em grandes quantidades?

Gestor A: Não, normal. Coisa que era para estar caro. Não sei direito, não estou lembrando aqui não. É relativo, eu acho que algumas coisas vão cair de preço.

Pesquisador: Mas não tem como estocar?

Gestor A: Assim, tem o estoque, algumas coisas eu faço estoque. Eu trabalho com festa, eu estou com whisky desde o réveillon. Eu fiz réveillon ano passado? fiz. Comprei uma garrafa de whisky à vinte e cinco reais, hoje uma garrafa é quarenta e cinco. Quase a metade do preço. Eu comprei duzentas garrafas de whisky. Então eu

estoco, quando tem uma promoção que eu vejo que não vai me causar desperdício.

Pesquisador: Baseado nisso, você acha que é benéfico ou maléfico manter o estoque?

Gestor A: Tem que manter o estoque, tem que ter. Só que tem que saber administrar. Não estou dizendo que não tem que ter estoque. Tem que ter investimento, só que tem que saber administrar. Tipo, eu investi em duzentas garrafas de whisky, porque não tem validade. Agora eu não vou investir em duas mil cervejas em lata que tem validade. Outro ponto também, você tem que ver o giro, porque é um giro parado, as vezes ele fica parado

Pesquisador: Agradeço a disponibilidade, em ceder essa entrevista, muito obrigado.

Gestor A: De nada, até mais, disponho.

Transcrição de entrevista com Gestor – Hotel B

Pesquisador: Boa tarde... eu vim colher através desta entrevista informações para minha pesquisa de TCC, que é sobre a gestão de estoque em meios de hospedagens classificados como pequeno e médio porte. E para começar, gostaria de saber algumas informações sobre você. Seu nome, cargo que ocupa, tempo que trabalha e a formação.

Gestor B: Certo, me chamo Diego Leite, eu sou hoteleiro, sou formado em hotelaria e administração, trabalho na área há uns 15 anos mais ou menos.

Pesquisador: Você tem pós-graduação?

Gestor B: Não

Pesquisador: Você já teve outras experiências aqui dentro do meio de hospedagem ou além dele?

Gestor B: Dentro do meio de hospedagem eu comecei, na realidade, a minha carreira como mensageiro. Então eu vim de baixo até ao cargo de gerente geral, na realidade hoje eu não sou mais gerente geral eu tenho uma empresa que administra hotéis. Então eu fico à frente disso.

Pesquisador: Agora eu gostaria de saber algumas informações sobre o meio de hospedagem, qual o ano de criação do empreendimento?

Gestor B: Este aqui... Essa pergunta é difícil né?! É porque são dois prédios, esse prédio aqui tem 20 anos e o de lá é mais antigo, começou por lá já tem mais de 30 anos, a data exata não vou saber te precisar.

Pesquisador: Qual seria esse lá outro que você falou?

Gestor B: Aqui ele é dividido em duas torres, dividido em torre 1 onde nós estamos e em torre 2, então aqui é um *midscale* e lá é um hotel econômico. Então eu consigo atender meu público com a mesma recepção e o mesmo café da manhã. Eu tenho duas opções, o cara que chega aí eu tenho mais baratinho se ele quiser ou um pouquinho melhor que o *midscale*, que é o torre 1.

Pesquisador: Certo, e você poderia me dizer o número de colaboradores? **Gestor B:** Eu tenho cerca de 34 colaboradores e meu quadro é sazonal, conforme a ocupação eu vou aumentando. Recepção sempre o mesmo quadro, porque não dá para sazonalizar

uma recepção. Mas cozinha e governança sim. **Pesquisador:** Quantas UHs o meio de hospedagem possui?

Gestor B: 167.

Pesquisador: Como o meio de hospedagem se classifica?

Gestor B: Esse é o *midscale* o torre 1 e o torre 2 econômico.

Pesquisador: A classificação em relação a tipologia por exemplo, se ele é um hotel, pousada, resort...

Gestor B: Hotel.

Pesquisador: O hotel possui algum número de estrela?

Gestor B: A gente não é classificado, porque para você ter estrela de fato você precisa ser classificado pela Embratur né. Nós não temos é por isso que a gente acaba, - acho que boa parte dos hotéis acaba não tendo porque é muito caro e difícil de se classificar - mas, aqui seriam 3 estrelas e ali 2. Então aqui seria 3 e ali 2 se fosse para se classificar por estrelas.

Pesquisador: Em relação ao porte, em qual categoria ele se classifica?

Gestor B: Porte?

Pesquisador: É, se ele é pequeno, médio ou grande?

Gestor B: Médio.

Pesquisador: Agora vamos para a parte principal do trabalho que é sobre as PMEs e a gestão de estoques. Irei apresentar o conceito do que uma PME ou pequena e média empresa, e para isso eu trouxe a autora RICCI, ela diz que as PMES são empresas que têm uma estrutura reduzida pelo número de funcionários, produtividade e faturamento. As PMES usam o trabalho próprio ou de familiares e apresentam relações mais estreitas no aspecto pessoal do proprietário com o funcionário, a autora complementa afirmando que as pequenas e médias empresas têm uma gestão mais informal e com maior concentração do poder no proprietário. Então diante deste conceito que lhe apresentei o que você entende sobre PMES ou pequenas e médias empresas?

Gestor B: Vou te falar o que eu vivo hoje, essa empresa passou por 20 anos sendo administrada pelos proprietários, daí se enquadra exatamente no que você me deu. Hoje eu administro, presto contas, eles entenderam que em certo momento o olhar do dono ele é bom, mas num certo momento o dono tem que sair de dentro porque a visão deles está cansada, então eles saíram e eu acabo apresentando, obvio que eu trabalho

dentro dos gostos. Então quando você tá na empresa pequena e familiar, tem muito sentimento envolvido, diferente de uma empresa grande que são grandes investidores, aqui não, aqui tem muito sentimento. Aquela planta foi ela que comprou até mesmo fulano, então é muito gosto. Mas eu tento fazer o melhor para empresa dentro do que os proprietários pensam, então às vezes tem algumas divergências né, de opiniões, mas eu sempre vejo o que é melhor para empresa e não para mim e não para os donos e sim para o cliente né, que é para realmente pra quem de fato interessa, porque se não tenho cliente não tenho empresa simples assim né. Eu até brinco com meus funcionários que nosso patrão é o hóspede, simples, então elas resolveram aí depois de muito tempo ceder e deram um passo muito grande para empresa poder se desenvolver um pouquinho mais porquê... Hoje eu não tenho gosto, eu brinco com os meninos aqui que a gente é igual um anjo, a gente que trabalha com hotelaria a gente não tem cheiro, sexo, não... enfim a gente faz de acordo com o que o mercado precisa e elas adequaram a isso. Então eu acho que o hotel deu um passo muito grande em relação a isso. Continua a uma média empresa, mas com mentalidade diferente.

Pesquisador: Certo, como é definido o organograma da empresa?

Gestor B: Hoje... diretoria, administração, supervisores e daí vem os departamentos operacionais, recepção, governança, financeiro, manutenção. Entre os supervisores estão divididos em departamentos operacionais e administração ficam acima de todos.

Pesquisador: Você classificou empresa como grande e depois retornou como média...

Gestor B: Na verdade assim é uma empresa, o tamanho dela é grande, mas se classifica como média empresa porque o tamanho do hotel, se você comparar com as outras em São Luís, é uma grande quantidade de apartamentos 167, por isso.

Pesquisador: Então baseado no que você disse, que aqui é uma média empresa, qual a sua percepção das vantagens e desvantagens desta empresa ser classificada nesta categoria

Gestor B: um exemplo, eu entro em muitas licitações com esse hotel. Bastante coisas que grandes empresas não podem entrar, então em uma empresa pequena e média empresa consigo.

Pesquisador: Agora vamos falar sobre os estoques. O que você entende por estoque?

Gestor B: Hoje aqui no hotel eu tenho departamento de almoxarifado, que tá todo registrado. Tudo que entra fica registrado, tem nota, tudo bem administrado. Só trabalho

com requisição... enfim é bem organizado o estoque do hotel, tanto físico, contábil... porque não simplesmente um produto que chega aqui dentro é uma nota fiscal, a gente tem que administrar desde a nota à saída do produto.

Pesquisador: De que forma os estoques auxiliam no pleno funcionamento dos processos organizacionais?

Gestor B: A gente faz compras baseado na ocupação. Então me programo pra comprar. Por exemplo, essa semana eu sei que eu vou rodar... colocando um valor hipotético 100% hotel, então eu vou trabalhar obvio com o que planejei na semana anterior para comprar essa semana. Eu faço compras semanais, porque o hotel é muito sazonal, pode ser que esteja bem ou mal, então principalmente hortifrúti, carnes eu compro toda semana né. O resto já posso comprar por mês porque senão sobra para o outro e não tem problema, mas sempre com antecipação. Porque senão, se faltar por exemplo, melancia para o café da manhã, não roda então é muito sazonal.

Pesquisador: Sabendo-se que um meio de hospedagem tem como função principal a prestação de serviços, de que maneira a presença desses estoques influenciam na prestação de serviços ao cliente?

Gestor B: Se antecipando por conta de ocupação, comprando melhor por menos. Porque é possível você comprar coisas melhores e mais baratas, no meio de hospedagem a gente entrega... não te dou um produto que você leva para casa se você não gostar você volta, entrego sentimento, entrego um sonho né. Então o cara descer para tomar café e ver frutas bonitas faz toda diferença, tem um pãozinho bonito faz toda diferença. Então, por exemplo, eu tenho padaria tudo é produzido aqui, pro pão sair legal tem que comprar uma farinha legal. Então impacta lá na frente. Desde o comecinho, quando o comprador liga para comprar e compra o melhor pelo menos, pelo valor mais barato até o cliente, até onde chegar, até chegar na mão do cliente.

Mas eu tenho que entregar muito bem, então isso faz toda a diferença.

Pesquisador: O que você entende por política de controle de estoque?

Gestor B: Foi como eu coloquei anteriormente, é muito sazonal, mas às vezes, por exemplo, a manutenção eu sei que pelo menos por mês preciso comprar 50 lâmpadas, porque lâmpada tem tempo de vida útil curto. Preciso comprar pilhas, porque eu utilizo as fechaduras. Então eu sei que eu não consigo precisar o tempo que ela vai parar, mas eu sei que pelo menos por mês eu troco 10 pilhas por fechadura, então a gente

já tem essa previsão. Agora em relação A&B é sazonal, A&B e um pouquinho governança, mas governança não tem problema eu me programar e fazer uma compra única né, porque vai sobrar e não tem problema sobrar, só vou diminuir a próxima compra.

Pesquisador: Vamos agora abordar os métodos de previsão de estoque. Eu trouxe o autor, DIAS, e ele afirma que os métodos se dividem em quantitativos e qualitativos. O primeiro envolve opiniões, julgamentos e feedbacks sobre os produtos e serviços prestados, que por sua vez abrange gerentes, vendedores, compradores e pesquisa de mercado. Já os métodos quantitativos permitem estabelecer quais serão as dimensões de distribuição no tempo das demandas através de cálculos matemáticos, estatísticas e porcentagens dentro desse contexto eu gostaria de saber se o hotel adota algum desses métodos quantitativos ou qualitativos ou dois ou nenhum?

Gestor B: Nenhum.

Pesquisador: Certo, agora vamos falar sobre as ferramentas da gestão de estoques você tem conhecimento acerca dessas ferramentas? **Gestor B:** Nós temos hoje o sistema que faz toda a gestão.

Pesquisador: Dentre as ferramentas: curva ABC, curva dente de serra, lote econômico de compras, PEPS, UEPS, custo médio, giro de estoques e Just i time, qual destes são utilizados na gestão de estoque?

Gestor B: Nenhuma dessas. As ferramentas de gestão de estoques que tenho é o sistema de compras. Lanço os itens e as questões de acordo com o estoque mínimo. É muito difícil uma empresa pequena utilizar essas ferramentas, até mesmo as grandes, às vezes o cara nem sabe o que é isso. Por exemplo, eu trabalhei... eu era de vendas de uma rede de hotéis, eu atendia a gente grande aí sim, essas empresas de logística que administram grandes centros logísticos como exemplo, você compra no MercadoLivre, você tem tua loja lá... quem administra teu estoque é o MercadoLivre, ele que emite pra você, você na tua casa, você só manda e compra o produto para eles e mandam dinheiro pra você, só isso. Aí sim, com certeza os cara vão administrar. É muito difícil ter isso dentro de uma empresa pequena, porque daí você vai ter um quadro de colaboradores muito grande só para fazer isso.

Pesquisador: então vamos para a última parte da entrevista que é sobre a estratégia na gestão de estoque. Para compreender melhor, trouxe o conceito da autora SILVÉRIO e ela diz que, através da estratégia a empresa consegue gerir melhor seu

estoque, uma vez que a gestão dos mesmos contribui como fator gerador de ganhos produtivos e financeiros. No entanto, para se chegar às estratégias, primeiro delineiase o planejamento estratégico e através dele será possível avaliar possíveis impactos e riscos futuros. Diante disso, o que você entende por estratégia?

Gestor B: Compra bem feita, a gestão e distribuição. Hoje não entrego nada para o meu colaborador se ele não justificar para mim o que ele precisa e como ele precisa. Por exemplo, eu compro coisas caras como pilhas. Eu só compro e só entrego se me justificar, porque são coisas que, teoricamente, saem fácil, mas são pequena. Então a compra, acho que ela é melhor estratégia, comprar bem para você ter um estoque teoricamente bom. Eu trabalho só com estoque mínimo. Você tem que ter 10 pilhas lá. Saiu uma? Então tem que comprar mais uma, entendeu? Ou, ah, só compro em grandes quantidade. Então assim, eu acho que a compra é cara para gente que é pequeno em compras né, o volume é pequeno de compras. Então não ultrapasso 200.000 em compras nunca, sei lá comprar um 150 mil é muito pouco por mês. Ou a parte de A&B que são coisas que saem rápido, não fica no estoque, entendeu? O estoque ele gira muito rápido. Ele é muito rápido, por exemplo, A&B por exemplo, eu comprei 50 quilos de carne essa semana na outra semana eu tenho que comprar de novo. Então ele não para, mas dentro de previsão comprando bem, acho que a grande sacada é comprar bem para você depois entregar certo, porque depois... vou dar um exemplo aqui, eu tenho um Maitrê, ele pede para mim a todo momento uísque.

Pesquisador: Qual a sua visão em investir no setor de estocagem?

Gestor B: Numa grande empresa eu acho bacana. Hoje eu não preciso de grandes investimentos para estocagem dos meus. Eu tenho três almoxarifados, uma câmara congelada e uma câmara fria resfriada. Então eu tenho um almoxarifado de alimentos e de alimentos secos, eu tenho de manutenção, tem um almoxarifado de bebidas e tem um almoxarifado de.... Enfim de colchões, enxovais mais esses outros dois. Então o que eu preciso hoje é muito básico, são condições mínimas né, pintura estrada no chão aonde precisa. Então para gente não precisa de grandes investimento, não preciso de estantes, em fim de nada. Eu preciso de condições mínimas para manter e não são muitas exigências.

Pesquisador: E você considera benéfico ou maléfico manter um estoque na empresa?

Gestor B: Depende da empresa pelo tamanho. Hoje eu sou uma empresa média/pequena, enfim... eu tenho um colaborador que vai cuidar do meu estoque, mas

eu não tenho demanda para ele, o dia inteiro para ele no estoque. Então ele cuida do estoque, faz o faturamento... ele faz outras atividades, porque eu não tenho demanda o dia inteiro para ele.

Pesquisador: Entendi. Então a gente encerra aqui, agradeço a disponibilidade por ter cedido essa entrevista. Muito obrigado.

Gestor B: Obrigado.

Transcrição de entrevista com Gestor – Hotel C

Pesquisador: Boa tarde, eu vim fazer uma pesquisa para meu TCC, que é sobre a gestão de estoque em meio de hospedagem classificados em pequenas e médias empresas, e para começar a entrevista gostaria de saber algumas informações sobre você, como o nome, cargo que ocupa, a sua formação, tempo de trabalho.

Gestor C: Bom, meu nome é Alessander. Já trabalho aqui há 21 anos. Eu não sou formado, só tenho mesmo a experiência de trabalho. Minha função aqui, é um pouco de tudo.

Pesquisador: Você já teve outras experiências nesse meio de hospedagem ou além dele?

Gestor C: Não. Meio de hospedagem é a primeira vez.

Pesquisador: E além dele, tem outra experiência?

Gestor C: Sim. Na área de turismo, passagens aéreas, receptivo... sempre foi na área de turismo.

Pesquisador: Agora, algumas informações sobre o meio de hospedagem. Qual o ano de criação de um empreendimento?

Gestor C: 2016.

Pesquisador: Você sabe me dizer o número de colaboradores?

Gestor C: Atualmente, somente um registrado.

Pesquisador: Quantas UHS o meio de hospedagem possui?

Gestor C: Nós temos 7.

Pesquisador: Como meio de hospedagem se classifica?

Gestor C: Como hostel.

Pesquisador: E possui alguma estrela?

Gestor C: Não.

Pesquisador: Qual seu entendimento e conhecimento acerca do que seja uma PME ou pequena e média empresa?

Gestor C: Pequenas e médias empresas, são classificadas empresas pequenas né?! Que tem limitação em quantidade de funcionários.

Pesquisador: Em relação ao porte, em qual categoria este meio de hospedagem se classifica?

Gestor C: Pequeno.

Pesquisador: Como é definido o organograma da empresa ela possui algum organograma?

Gestor C: Não, ela não tem organograma. Porque como a empresa é relativamente nova e não foi.... E foi a minha primeira experiência dentro da área de hotelaria, a gente tinha uma certa quantidade de funcionários. Mas devido a pandemia, a gente tirou e está super reduzido. Ele tá mais... A gente tá mais como fixo, mas a gente fazendo contratações práticas para cobrir apenas turnos, entendeu? E a gente não tem um organograma fechado no hostel.

Pesquisador: Na sua opinião qual seriam as vantagens e desvantagens, sendo este um meio de hospedagem classificado como pequeno porte?

Gestor C: Bom... a vantagem é a questão do setor operacional dele, que é pequeno, e a desvantagem é a questão das taxas dos impostos em cima do pequeno porte de Pequenas Empresas.

Pesquisador: E o que você entende... o seu conhecimento acerca dos estoques?

Gestor C: Bom, estoque a gente é... leva conceito na questão de coisa que você tem, que você possa trabalhar, com unidades que você vai controlar. Esse fluxo que pode ser tanto como produtos, como estoque por exemplo, de quarto ou de camas disponíveis. Então a gente trabalha com esse conceito de produto ou serviço.

Pesquisador: Certo. De que forma esses estoques auxiliam no processo no funcionamento dos processos organizacionais da empresa?

Gestor C: Funciona justamente controlando esse fluxo de entradas e saídas. Dentro do caso do nosso empreendimento, trabalhamos dentro desse estoque de disponibilidade de camas ou não ter disponibilidade, então ajuda nesse controle organizacional juntamente com as empresas que ajudam a distribuir o produto. São as empresas como o booking, por exemplo, ou o HostelWorld. Então eles são interligados. Então eles trabalham na organização de estoques que seriam as vagas disponíveis.

Pesquisador: Sabendo-se que um meio de hospedagem tem como função principal a prestação de serviços de que maneira a presença desses estoques influenciam na prestação de serviços ao cliente?

Gestor C: Influencia muito assim, positivamente. Pois a gente tem um sistema de gerenciamento de estoque, que tem justamente essas interligações de ter um controle

preciso em cima dessas disponibilidades aos clientes. Então, quando o cliente ele faz uma consulta, ele sabe exatamente se tem ou não tem a vaga, então facilita muito essa comunicação com as outras empresas de distribuição para oferecer essa disponibilidade. E também no nosso site, também é integrado ao sistema, então ele já pode chegar a disponibilidade ou não naquele momento.

Pesquisador: Certo. Qual o seu conhecimento acerca da política de controle de estoques?

Gestor C: Bom,,, aqui eu não tenho muito conhecimento acima de política de controle de estoque, por quê como eu falei, tudo é feito no sistema. Então a gente não tem uma política definida em cima disso, porque como já é automático, quando entra uma reserva já tem a questão de disponibilizar o estoque para venda né, um sistema. Então a gente não tem uma política em cima disso, por exemplo, a questão de estoque.

Pesquisador Certo. O autor POZO, ele afirma que a política de controle auxilia nos processos da administração do estoque da empresa e ela visa atingir objetivos e metas relacionados com o nível de materiais estocados e consumos, e ela é determinante, uma vez que engloba as quantidades de materiais evitando deficiência e excessos e os recursos financeiros aplicados, evitando assim, a imobilização do estoque. Porém, para que isso aconteça, são fundamentais alguns princípios de previsão de demanda de estoque que está associada ao consumo e abastecimento dos materiais, estabelecendo demanda quantitativos. Baseado no conceito do autor, como a previsão auxilia a empresa na questão de projeções para o futuro, por exemplo, se resultados financeiros, resultados mais prováveis de retorno?

Gestor C: Sem dúvida. Porque a gente tem uma previsão de como e como vai ser movimentação durante o mês de previsão, de quando vai ser a utilização em seus períodos. Como a gente pode imobilizar e criar algumas possíveis necessidades, como quando se tem uma demanda muito forte a gente pode trabalhar uma operação de tarifas ou quando tem uma demanda muito baixa a gente pode fazer ajuste de tarifas para chamar mais os hóspedes. E a gente trabalha também, dentro com esse controle através do sistema, as previsões de que representa insumos, atendimento do café da manhã, por exemplo, e a quantidade de pessoas. Comprar para, principalmente, não ter desperdício.

Pesquisador: O meio de hospedagem possui o setor de estoque?

Gestor C: Não.

Pesquisador: É aplicado algum método nessa questão de estocagem quando vocês fazem todo levantamento?

Gestor C: Não. A gente não bota nenhum método.

Pesquisador: Em relação as ferramentas de gestão de estoque, você tem conhecimento acerca destas ferramentas?

Gestor C: Depende de qual ferramenta você está falando.

Pesquisador: Para esclarecer melhor e apresentar o conceito de ferramentas, de acordo com o autor DIAS, as ferramentas dentro da gestão dos estoques são utilizadas para fazer avaliação de todo setor de estocagem com vista a um maior controle, a partir da aplicação de ferramentas será possível classificar os níveis de itens estocados manter níveis adequados, dar maior ênfase nos mais relevantes e que agregue valor para empresa. O objetivo maior das ferramentas é a busca por melhorias que reduzam os custos, aumentando a produtividade da organização e a maximização dos lucros. E aí ele traz algumas ferramentas utilizadas como por exemplo, a curva ABC, curva dente de serra, lote econômico de compras, custo médio, giro de estoques e Just-in-time.

Diante do exposto pergunto, alguma dessas ferramentas são aplicadas dentro do sistema de estoque da empresa? E se sim, quais são as ferramentas aplicadas?

Gestor C: Nenhum.

Pesquisador: Em relação ao café da manhã e materiais utilizados na produção, não estaria ele classificado como giro de estoque?

Gestor C: Não, a gente compra no dia a dia justamente porque.... Como eu falei, a gente define as quantidades para evitar comprar a quantidade necessárias naquele dia, não estocar para ter uma quantidade necessária e acabar tendo desperdícios. Ao contrário de você comprar uma quantidade e acabar não utilizando e perdendo ela. Então a gente faz isso diariamente, é de acordo com a demanda. Como a demanda no hostel normalmente acontece sempre de última hora, tem gente que chega sem reservas, então a gente faz a quantidade no final da tarde. Então tive quantas pessoas tem, e aí tá em um rapaz para fazer compras, para utilizar no dia seguinte no café da manhã. Então é nessa média aí para poder evitar o desperdício. Também por serem, a grande maioria ser café da manhã, então acaba se tornando os produtos perecíveis. Então não dá para você estocar e deixar muito tempo. Então a gente costuma trabalhar mesmo só com os produtos no dia, a gente vai fazer as contas e deixa tudo pronto para o dia seguinte. Isso é o que mais impacta, a sazonalidade. Se fosse uma pousada, se

você tivesse o maior número e sempre dentro da mesma média, vamos dizer assim, aí poderia se trabalhar com essa questão melhor. Mas como a sazonalidade é muito variável, entendeu? Tem semana que aqui tá bem cheio, tem semana que às vezes tem um ou dois... então a curva é muito grande, então não tem como ir trabalhar dessa forma com custos maiores.

Pesquisador: Certo então vamos para a última parte da nossa entrevista que trata sobre estratégia na gestão de estoques. Para compreender melhor, trouxe ou o conceito da autora SILVÉRIO, e ela diz que a estratégia na empresa consegue gerir melhor seus estoque, uma vez que a gestão dos mesmos contribui como fator gerador de números produtivos e financeiros. No entanto, para se chegar às estratégias, primeiro delinea-se o planejamento estratégico e através dele será possível avaliar possíveis impactos e riscos futuros. Diante do conceito, o que você entende por estratégia?

Gestor C: Estratégia você tenta prever através das ferramentas que você tem, detém... como está sua situação futura ou daqui uns dois ou três meses. Você prever e você procurar algum caminho dentro. Isso daí é para você tentar melhorar a sua recepção ou captação de clientes, de hóspedes no hostel. Você procurar ver e entender como está o mercado, principalmente, saber como que está a questão da hotelaria. Ver como elas estão, questão de valores dentro da média que você tá no mercado. Então são todas essas as nuances que tem que ser verificadas para traçar uma estratégia e tentar buscar esses hóspedes dentro das suas limitações de orçamento também.

Pesquisador: Sendo assim, baseado no que você respondeu, quais são as estratégias adotadas pela empresa?

Gestor C: Bom... atualmente, a gente não está traçando estratégia nesse período pós pandemia. Como eu falei, nosso hostel ele trabalha em conjunto com a agência, empresas diferentes. Mas a gente usa mão de obra aqui e ali, então é meio dobrada. E como a demanda daqui é muito grande em cima do turismo, passeios, pacotes... então o hostel, ele ficou mais assim mesmo por conta, e não se tem traçado nenhuma estratégia para ser aplicado mesmo em cima disso. Em questão de rede social também, realmente, nenhum tipo de estratégia. A única que foi tomada mesmo assim, tipo foi a questão de como período pandêmico faltou muita gente, e a gente sempre trabalha com uma quantidade mais alta na alta temporada no hostel. Aí a gente não supriu a carência,

a gente deixou ela de baixa temporada, crescendo um pouco, né. É uma forma de tentar atrair mais nesse período de alta temporada, com preço melhor assim, para tentar compensar um pouco esse período que ficou parado, sem movimentação. Assim para esse ano, a gente não adotou nenhuma estratégia. Como a gente tá se reerguendo agora, no período pós pandemia e ainda tá na pandemia, mas pelo menos as pessoas estão mais normalizadas, já estão voltando normalmente... aí depois, possivelmente, a gente vai aplicar mais estratégias. Melhor é final de ano e começo de janeiro no hostel.

Pesquisador: Certo. E qual sua visão investir no setor de estocagem?

Gestor C: O setor de estocagem tipo, como eu falei, se for questão de estocagem de produtos físicos, o hostel ele não tem essa necessidade. Não precisa, não tem esse tipo de necessidade e imediato como eu te falei. Você trabalha mesmo nesses produtos que precisa dentro das necessidades de imediato. Então não tenho a necessidade de ter estocagem. A questão de serviços também, por enquanto, a gente não pode mexer nessa questão de estocagem de serviços, que são os quartos. Como a demanda não tá grande, então a gente não tem previsão assim de expansão, esse tipo de coisa... melhorar a quantidade de quartos ou de camas mesmo.

Pesquisador: Você acredita que é benéfico ou maléfico manter um estoque na empresa?

Gestor C: É benéfico. Depende muito da situação do produto, né. Do que vai ser feita. Mas, geralmente, é benéfico você ter um estoque. O produto importante, utilizado a Médio prazo, a longo prazo, é benéfico você ter.

Pesquisador: Algo mais acrescentar?

Gestor C: Não, só isso mesmo.

Pesquisador: Então a gente encerra a entrevista, agradeço a disponibilidade por ter cedido ela e muito obrigado.

Gestor C: Tá. Tô disponível.