



## **Gestão do ponto de venda minibar: um estudo de caso em um hotel de rede na cidade de Porto Alegre/RS.**

Minibar management: a case study in a hotel in Porto Alegre/RS.

Marianna Jones Aragão  
Renata Fernandes Guzzo

### **Resumo**

O presente estudo analisa a gestão do ponto de venda minibar em um hotel de rede na cidade de Porto Alegre, demonstrando como são feitos os processos e procedimentos para o seu controle. Para tanto, foi realizada uma revisão teórica sobre o tema, bem como pesquisa de campo, evidenciando-se um estudo de caso único. A pesquisa foi conduzida de forma a compreender melhor todos os envolvidos neste processo, destacando-se os setores de governança, recepção e controladoria. O levantamento de dados se deu por meio de questionários com os recepcionistas do hotel e entrevistas com a governanta, com o chefe de recepção e *controller*. Como resultado, algumas falhas na gestão do controle de produtos do minibar foram detectados como a comunicação entre os setores de recepção e governança no momento do pedido de consumo; falhas no controle de estoque no setor de governança e falta de padronização nos procedimentos realizados na gestão. Dessa forma, é possível apontar sugestões para melhor execução dos procedimentos realizados.

**Palavras-chave:** Minibar. Hotel. Gestão. Processos.

---

Artigo recebido em 07 de agosto de 2013 e aceito em 24 de setembro de 2013.

**Abstract:**

*The present study explores the minibar sales management in a chain hotel in Porto Alegre, showing how the processes and procedures used to control this are made. Therefore, a literature review on the topic was performed, as well as field research, evidencing the single case study. The research was conducted in order to better understand all the sectors involved, especially the housekeeping sector, front desk and controlling. Data gathering occurred through questionnaires with hotel receptionists and interviews conducted with the housekeeper, front desk leader and controller. This study detected some flaws in the minibar products management, such as communication between the sectors of governance and front desk at the time of consumption request, some flaws in inventory control at the governance sector and lack of standardized management procedures. This scenario allowed this study to present suggestions for improvement to achieve a better performance on the minibar sales management.*

**Key words:** *Minibar. Hotel. Management. Process*

## 1. Introdução

A atividade turística vem crescendo a cada ano no Brasil e no mundo. Segundo informações do Ministério do Turismo, o Brasil representa o sexto maior PIB do mundo na área, com possibilidades de crescimento nos próximos anos (MTUR, 2013). Da mesma forma, a receita dos hotéis brasileiros cresce pelo oitavo ano consecutivo, sendo que o lucro operacional bruto dos hotéis brasileiros aumento em 7,9% em relação a 2011 (LASALLE, JONES LANG; FOHB, 2013).

Em função da importância estabelecida pela atividade turística e hoteleira, a competitividade entre os atores que participam desta rede (empreendimentos hoteleiros e extra hoteleiros, agências de viagens, operadoras de turismo, bares e restaurantes, organizadoras de eventos, parques temáticos entre outros), têm aumentado significativamente (BARROSO; FLORES, 2006). Desta forma é primordial que os empreendimentos fomentem estratégias de gestão, apostando em um melhor desempenho no mercado. Os serviços hoteleiros procuram disponibilizar serviços extras ao seu hóspede, como por exemplo, o ponto de venda dentro da unidade habitacional, o minibar. Castelli (2003) comenta que o serviço de minibar é oferecido para maior conforto e comodidade ao hóspede além de contribuir com a diminuição de pedidos feitos à copa e ao bar. Os hotéis tentam criar na unidade habitacional a maior situação de conforto possível, pois o seu principal produto de venda são suas acomodações.

Dias e Pimenta (2005), apontam para a importância da comunicação entre os setores de

---

recepção e governança para a gestão adequada deste ponto de venda. Neste estudo a definição para ponto de venda utilizado parte da visão de Ismail (2005) que definiu como um local no empreendimento hoteleiro onde se realiza a venda de alimentos e bebidas.

Blanco e Chaves (2004) mencionam em sua pesquisa que muitos empreendimentos hoteleiros em Porto Alegre - RS optam por terceirizar a gestão do minibar, apesar dos fatores que podem influenciar negativamente (como problemas de segurança - pessoas diferentes ao quadro do hotel circulando pelas áreas habitacionais, dificuldades na identificação de como o hóspede valoriza os produtos e marcas).

Desta forma, por ser um tema pouco explorado academicamente, o objetivo do presente artigo é observar, descrever e analisar os processos realizados na gestão dos produtos do minibar de um hotel de rede em Porto Alegre, identificando pontos que podem ser corrigidos bem como processos que apresentam bons resultados nesta gestão. Para tanto, serão apresentadas referências sobre hotelaria e o setor de governança, o minibar como um ponto de venda e seus processos, controles e áreas envolvidas em sua gestão. Na quarta seção será detalhada a metodologia utilizada para após os resultados serem discutidos e na sexta seção as considerações finais apresentadas.

## **2. Hotelaria e o Setor de Governança**

Segundo Ismail (2005), na hotelaria o principal produto a ser vendido é a unidade habitacional. No entanto é importante ressaltar que o diferencial não está apenas nas dependências do empreendimento, mas também na forma como o hóspede é tratado.

Um dos setores que mais se envolve com o bem estar do hóspede é a governança. Segundo Walker (2002), a importância do setor de governança em um hotel pode ser confirmada pelas pesquisas feitas com hóspedes, que colocaram em primeiro lugar na pesquisa a limpeza e arrumação dos quartos.

Conforme La Torre (2001), os hotéis contam com o setor de governança, de uma maneira perfeitamente organizada, dirigida por uma governanta executiva, que dispõem de supervisoras de andares, uma encarregada de rouparia, e supervisor de limpeza. Para que o hóspede não tenha nenhum problema em relação à unidade habitacional é importante que a equipe do setor de governança esteja bem preparada para fazer suas atividades com um bom desempenho. Castelli (2006) relata que o trabalho pode ser feito de várias formas. Para manter um padrão e assim evitar problemas operacionais é preciso que se identifique a melhor maneira de realizar esta operação e então adotá-la, considerado-a o procedimento operacional padrão - POP que deve ser registrado e seguido por todas as pessoas envolvidas na atividade. O autor ainda complementa que o POP

---

pode ser utilizado em qualquer procedimento hoteleiro.

Assim como a governanta, as encarregadas de andares são responsáveis por fazer a supervisão das unidades habitacionais, das áreas sociais e pela liberação de apartamentos prontos para a ocupação de hóspedes. Segundo Cândido (2001), a assistente de andares é responsável direta pelas camareiras e demais funcionários relacionados ao setor de governança. Também possui a chave-mestra, que dá acesso a todos as unidades habitacionais, além de ser responsável pela atividade operacional dos seus colaboradores.

O setor de governança envolve diferentes tarefas, não somente arrumação e limpeza de apartamentos, mas sim o conjunto de ações que envolve o bem estar do hóspede nas unidades habitacionais e áreas sociais do hotel, inclusive o controle do minibar. Conforme Marques (2004), o abastecimento dos produtos do minibar nas unidades habitacionais, de acordo com as vendas, é responsabilidade da governança.

### **3. Ponto de Venda: Minibar no Empreendimento Hoteleiro**

Existem serviços adicionais oferecidos dentro de um hotel, como o minibar, ofertando aos hóspedes produtos e bebidas dentro da unidade habitacional, gerando receita adicional ao empreendimento. O minibar na unidade habitacional pode ser um diferencial em virtude da comodidade, visto que o hóspede não precisa sair do apartamento para comprar uma bebida ou algum tipo de lanche, pois ele oferece produtos como chocolates, salgadinhos e bebidas. Soares (2009) afirma que o minibar é um dos atributos que contribui para a qualidade do hotel. Nesse sentido, cada detalhe é essencial e para a maior satisfação do cliente é preciso observar visual, preço e funcionalidade para que confira distinção no serviço prestado pelo hotel e não seja apenas uma geladeira com produtos à venda. Segundo a matéria da revista online Hotelnews (FRIGOBAR, 2011), pesquisas feitas com diversos hotéis, apontam uma baixa rentabilidade em relação ao minibar, cerca de 3 a 3,5% da receita da área de Alimentos e Bebidas de um empreendimento hoteleiro. No entanto, na hotelaria brasileira é possível encontrar este ponto de venda na maioria dos hotéis, que buscam estimular o hóspede na compra dos produtos.

Portanto, para que o minibar não seja apenas um ponto de venda, mas também um diferencial nos serviços prestados pelos empreendimentos hoteleiros é preciso considerar a opinião dos hóspedes em relação aos produtos vendidos. Para oferecer um serviço de qualidade ao hóspede é preciso que os empreendimentos hoteleiros compreendam melhor seus mercados-alvo, visando satisfazer suas necessidades e desejos (POWERS, BARROWS, 2004).

Diversas empresas optam por conhecer seu cliente, e dessa forma, oferecer a melhor

---

qualidade no serviço, utilizando-se como ferramenta o CRM (gerência de relacionamento com o cliente). O CRM está relacionado à satisfação do cliente em relação ao desempenho da empresa, tanto em relação ao atendimento quanto aos serviços e produtos oferecidos. O CRM é uma ferramenta usada no marketing das empresas para obter-se uma forma clara e eficaz de conhecer as necessidades de cada cliente oferecendo, assim, o produto certo para o cliente certo (SWIFT, 2001; VIERA, 2003).

Assim, os empreendimentos hoteleiros que se preocupam com a distinção do seu serviço deverão ter cuidado na escolha dos produtos para a venda no minibar. Swift (2001, p. 11) afirma que: "o serviço acrescenta valor ao seu produto ou serviço básico, de maneira que seus concorrentes não podem ou não irão fornecer". Ou seja, para que se estabeleça o minibar como um elemento que oferece um diferencial o serviço prestado, o empreendimento hoteleiro terá como objetivo definir o seu público-alvo e quais os produtos mais adequados ao perfil do hóspede, fazendo assim a seleção de produtos e marcas escolhidas para venda.

Este processo de personalização dos produtos vendidos no minibar de acordo com o perfil do hóspede, precisa de um rígido controle, visando a obtenção de resultados econômicos (NASCI-MENTO; REGINATO, 2007).

### **3.1 Processos e controles de produtos do minibar**

É importante que o estoque seja bem planejado em um hotel, pois é ele que fornece os itens a serem usados para realizar adequadamente o serviço diário. Marques (2004) afirma que os estoques devem estar de acordo com o estabelecimento, em relação aos consumos normais do hotel.

O setor de almoxarifado é responsável por fazer a entrega de solicitações de produtos aos setores do hotel, além de ser o local onde ficam armazenados tais produtos. Sem um processo adequado de controle de mercadorias, o empreendimento hoteleiro pode ter dificuldades, resultando em prejuízos financeiros. Conforme Marques (2004), as quantidades de produtos devem ser observadas, como o estoque máximo e mínimo, que deve ser estabelecido para cada hotel.

Em um hotel, o setor de governança, depois do setor de alimentação, é o setor que apresenta um estoque mais significativo, pois além de produtos do minibar a governança possui o estoque de amenities (produtos para higiene pessoal como shampoo, condicionador, sabonetes) e enxoval. (ISMAIL, 2005).

Para que haja um bom desempenho no processo de controle dos produtos vendidos no minibar, é preciso que o empreendimento hoteleiro mantenha um rígido controle. Castelli (2003) comenta que é essencial uma empresa ter o controle dos processos para se atingir metas. Entretanto, caso ocorra alguma falha neste processo, é preciso, também, contabilizar as perdas. Segundo Boeger e Yamashita, (2003, p. 25) "perda representa uma diminuição patrimonial em decorrência

---

de um fato anormal (...)"'. As perdas e ganhos precisam estar evidentes, para propiciar a receita e observar as causas de possíveis problemas. O processo de controle dos produtos vendidos no minibar reúne fatores que são importantes financeiramente para o empreendimento hoteleiro, como o lucro gerado com a venda dos produtos e também as perdas, que podem ser geradas de diversas formas como, por exemplo, divergência entre o consumo passado e o que o hóspede relata, ou produtos com a data de validade vencida.

Castelli (2003) afirma que para se conseguir manter o padrão do controle do processo é importante manter a manutenção da qualidade, ou seja, manutenção dos padrões. Melhorar processos, conforme (PAIM et al, 2009), é uma ação essencial para que as organizações consigam responder às constantes mudanças que ocorrem em seu ambiente de atuação, mantendo seu sistema produtivo competitivo.

Conforme Lunkes e da Rosa (2012) uma ferramenta de controle utilizada no mundo todo, independente do sistema de contabilidade geral do país é o sistema USALI (uniform system of accounts for the lodging industry). O sistema permite a integração de todos os produtos e serviços do empreendimento, resultando em relatórios contábeis que evidenciam os resultados de toda a operação. A abordagem desse sistema permite uma gestão operacional de sucesso, destacando lucro, despesas e receitas de todos os departamentos, permitindo intervenções específicas em caso de desvios dos objetivos principais do empreendimento (VRDOLJAK. BUKVIC, 2004). É possível integrar tal sistema (ou sistemas que proporcionem as mesmas soluções) a qualquer software hoteleiro, facilitando o controle de todo o negócio.

### **3.2 Outros setores envolvidos na gestão do minibar**

A gestão dos produtos vendidos no minibar não é responsabilidade apenas de uma área específica do empreendimento hoteleiro e sim de vários setores que estão envolvidos neste processo. Faz-se necessário o envolvimento da controladoria, pois segundo Ismail (2005), o *controller* é responsável pelo controle de gastos e demonstrativos financeiros. O setor de governança está envolvido, pois a reposição dos produtos do ponto de venda é sua responsabilidade (CASTELLI, 2003), quando a gestão deste ponto de venda é realizada pela própria empresa. Já a recepção também tem grande envolvimento no processo, pois é no momento do *check-out* que serão cobrados os consumos dos produtos do minibar, assim como Ismail (2005) afirma que é no *check-out* que o hóspede irá realizar o pagamento de suas dívidas com o hotel. Portanto se evidencia a importância de todos os setores estarem atentos aos procedimentos realizados para a gestão adequada e eficiente do minibar.

Segundo Dias e Pimenta (2005), a relação de comunicação entre recepção e governança

---

é vital para o cotidiano hoteleiro, pois há informações que a recepção obtém que é de responsabilidade do setor de governança, como por exemplo, montar uma cama extra. Há também informações que a governança obtém que a recepção necessita para fazer o check in, como por exemplo, a liberação das unidades habitacionais supervisionadas para a hospedagem. Outro ponto importante na comunicação entre recepção e governança é em relação ao controle dos produtos do minibar, pois a recepção tem a responsabilidade fazer as cobranças devidas aos hóspedes e a governança de repassar o que foi consumido. Portanto a influência da comunicação entre os setores de recepção e governança, certamente irá impactar no atendimento ao hóspede.

Sendo assim, é de suma importância a troca de informações entre todos os setores, potencializando a probabilidade da prestação de um serviço de qualidade aos hóspedes.

#### **4. Metodologia**

O método escolhido para esta pesquisa foi o estudo de caso, por investigar os processos realizados na gestão do ponto de venda minibar em um único empreendimento hoteleiro de Porto Alegre. O estudo de caso permite uma investigação de situações da vida real, podendo preservar suas características (YIN, 2005; GIL, 2009). No entanto, este método apresenta como limitação a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos para toda a população, pois foca a análise em poucos ou uma unidade de um universo (YIN, 2005).

A pesquisa caracteriza-se como descritiva e tem como objetivo oportunizar maior familiaridade com o problema de pesquisa. Marconi e Lakatos (2007) relatam que a pesquisa descritiva aborda os aspectos como: descrição, registro, análise, e interpretação de casos atuais, objetivando o seu funcionamento atual. A pesquisa descritiva irá permitir uma análise mais específica das características dos setores envolvidos neste trabalho, ou seja, governança, controladoria e recepção.

O estudo apresenta caráter qualitativo, pois irá analisar questões sobre como é realizado, pelos setores envolvidos, o processo de controle do minibar. O instrumento de pesquisa utilizado para o desenvolvimento deste trabalho é a aplicação de questionários e entrevistas.

Foi aplicado um questionário com perguntas fechadas (múltipla escolha e escalonadas) e abertas para todos os recepcionistas do hotel estudado com a finalidade de se obter dados em relação à comunicação entre os setores de governança e recepção, além de questões sobre controle dos produtos do minibar. Os questionários foram deixados na recepção, onde todos os recepcionistas tiveram acesso para realizar o preenchimento, não sendo necessária a identificação. Deste modo, se obteve uma resposta com maior privacidade e, portanto autenticidade. Para maior adequação das perguntas foram realizados pré-testes com quatro recepcionistas de outros empre-

---

endimentos hoteleiros.

Para aprofundar o estudo, foram realizadas três entrevistas semiestruturadas com os gestores dos setores envolvidos no processo de controle do minibar, sendo eles: a governanta, o *controller* e o chefe de recepção. Para as questões das entrevistas foi feita uma revisão por uma especialista na área, de forma a atingir o objetivo proposto pela pesquisa. Desta forma, as questões foram revistas e reelaboradas de uma forma mais aprimorada para atender os objetivos desta pesquisa.

Também foi utilizada coleta documental, realizada através da consulta de relatórios de controle cedidos pelos gestores entrevistados. Gil (2009) comenta que a consulta documental é de extrema importância em um estudo de caso, pois complementa as informações obtidas, além do questionário aplicado.

O estudo apresenta também uma observação participante, visto que uma das autoras trabalhava no hotel investigado na época da realização da pesquisa. Para tanto, foram elaborados dois roteiros de observação participante, os quais foram utilizados para as observações realizadas no empreendimento durante uma semana no mês de maio de 2013, semana esta que teve uma média de ocupação de 65%.

O primeiro roteiro foi elaborado para realizar a observação com relação ao pedido de consumo do minibar, tendo como objetivo verificar a comunicação entre os setores de recepção e governança neste quesito. Foi observado o turno da manhã, no setor de recepção, com o objetivo de identificar questões como o tempo de resposta das camareiras quando solicitado o pedido de consumo de minibar e situações de discrepâncias entre o que o hóspede relata com o que a camareira informa. Para fazer a observação com relação à frequência dos pedidos de verificação de consumo do minibar pelo setor de recepção, foi elaborada uma observação de maneira "invisível". Conforme Marques Júnior (2011, p. 214) "para que a observação alcance um elevado coeficiente de fidedignidade é necessário que o pesquisador fique 'invisível', a fim de evitar que o sujeito mude sua conduta ao notar que está sendo observado". Foi observado, via rádio, sem o conhecimento dos recepcionistas, a frequência com que são passadas as saídas das unidades habitacionais. Para tanto, foi utilizada uma planilha com uma relação de todos os números das unidades habitacionais que fizeram *check-outs* em cada dia, para identificar o que foi informado, via rádio, pelos recepcionistas para as camareiras.

Também foi elaborado um roteiro de observação participante para o quesito de controle dos produtos do minibar no setor de governança, com o objetivo de observar como é feito o controle dos produtos, como eles são recebidos e como é feita a sua conferência, além de observar como é feita a reposição dos produtos do minibar pelas camareiras.

---

## 5. Análise e Discussão dos Dados

Frente ao setor de governança, o hotel apresenta uma governanta, duas supervisoras, 13 camareiras diurnas, uma plantonista da noite e uma plantonista da madrugada, ou seja, o serviço de camareira está 24 horas disponível. Já no setor de recepção há um total de sete recepcionistas, sendo o serviço prestado também por 24 horas, apresentando assim, um suporte para a necessidade de pedido de consumo de minibar a qualquer hora do dia. O minibar possui 16 tipos diferentes de produtos, sendo quatro tipos de bebidas e sete tipos de aperitivos.

### 5.1 Análise das respostas dos recepcionistas

O questionário foi deixado e retirado no mês de maio de 2013 na recepção do hotel pesquisado para que todos os recepcionistas, inclusive estagiários respondessem. No total, sete questionários foram respondidos (100% de taxa de retorno), sendo dois recepcionistas no turno da madrugada, dois no turno da manhã e três no turno da tarde. Verificou-se que perante as questões aplicadas a maioria dos recepcionistas obtiveram a mesma percepção do processo e o mesmo conhecimento de procedimentos.

Na questão que aborda o momento em que não se verifica o consumo do minibar e o procedimento a ser realizado, quatro recepcionistas descrevem que a palavra do hóspede já é o suficiente e dois deles afirmam que procuram uma outra pessoa responsável no setor para relatar o consumo à recepção. Tal situação demonstra que nem todos os recepcionistas possuem a mesma compreensão nesta etapa do procedimento, o que pode resultar em alguma discrepância sobre o que o hóspede relata de consumo e o que realmente foi consumido.

Conforme a observação participante realizada no setor de recepção, percebeu-se que 80% dos pedidos de consumo de minibar foram repassados pelas camareiras. Tal resultado discorda com o mencionado pelos recepcionistas, porém este fato pode ter sido influenciado pelo período analisado e ocupação do hotel. Os demais que não tiveram o retorno, sendo estes no período do meio dia, horário em que parte do grupo de camareiras faz o intervalo. Percebeu-se também que a média de tempo para o retorno do pedido foi de 2 a 5 minutos. Quando passava de 4 minutos observou-se que os recepcionistas questionavam o hóspede e lançavam o valor na conta conforme o seu relato. Já em caso de discrepância percebeu-se que em 100% das situações ocorridas o que o hóspede relatava era o lançado em sua conta para pagamento.

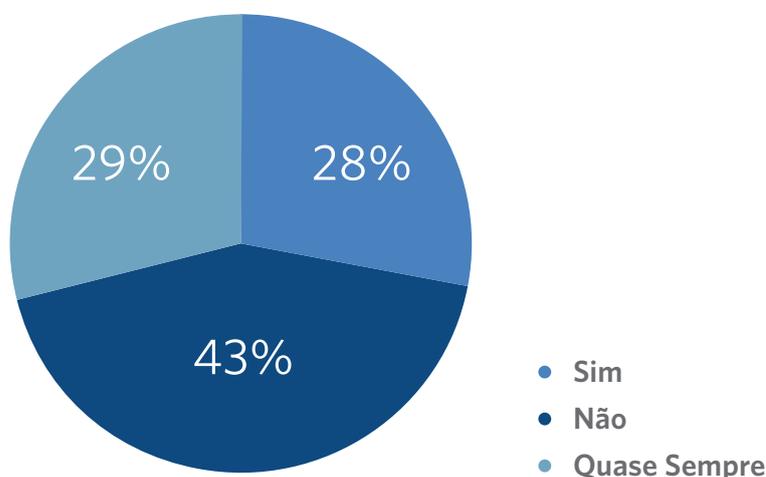
Quando questionados quanto ao que seria o maior desafio encontrado neste processo, os recepcionistas apontam para a dificuldade de comunicação entre recepção e governança. Além disso, relatam a dificuldade encontrada em fazer o hóspede, no momento do *check-out*, esperar os minutos necessário para a camareira informar o consumo. Deste modo, observa-se a relevância

dos setores envolvidos no processo de consumo de minibar estabelecerem uma boa comunicação. Autores como Chiavenato (2005), O'Connor (2001) e Bahia (2006), comentam da importância da comunicação entre setores de uma empresa.

Em relação ao opinário de satisfação, 90% das respostas dos recepcionistas apontam para a falta de conhecimento sobre o procedimento para registrar a sugestão dos hóspedes sobre produtos do minibar. No entanto, eles relatam ainda passar informalmente as sugestões ao gerente.

A seguir poderá ser observado no Gráfico 1, conforme respostas dos recepcionistas, a porcentagem com que a camareira retorna para repassar o consumo do minibar.

**Gráfico 1:** Retorno da camareira ao consumo dos produtos do minibar (questão 2)

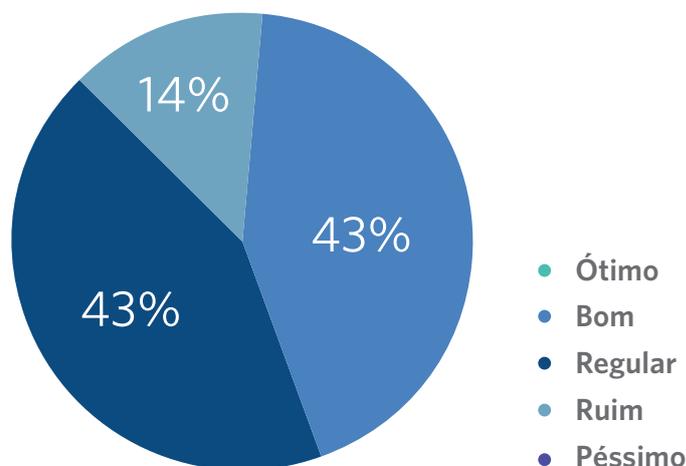


Fonte: Da pesquisa, 2013.

Observa-se que com relação ao desempenho da camareira em informar o consumo, 43% dos recepcionistas relatam que não ocorre o retorno. Sendo assim, eles apenas confiam na palavra do hóspede. Esta questão evidencia uma falha na comunicação entre os setores. Seria importante compreender por que o retorno não está ocorrendo para que seja possível resolver esta situação e conseqüentemente minimizar a perda em tais casos.

A seguir, no Gráfico 2 poderá ser observado a opinião dos recepcionistas com relação a comunicação entre o setor de governança e o setor de recepção no procedimento de pedido de consumo do minibar.

Gráfico 2: Comunicação entre governança e recepção em relação ao procedimento de minibar



Fonte: Da pesquisa, 2013.

Com relação à comunicação entre os setores (os procedimentos dos pedidos de consumo do minibar - Gráfico 2), três recepcionistas relatam estar bom, três consideram que está regular e apenas um relata que está ruim. Percebe-se, portanto, que existem lacunas de comunicação a serem preenchidas neste procedimento, que poderá ser melhorado se a comunicação for realizada de forma mais clara e assertiva entre os setores.

Observa-se que na última questão abordada obteve-se um resultado de 43% para sim e 57% para não, quando questionados se é adequado o procedimento de pedido de consumo do minibar realizado no momento do *check-out*. No segundo momento da pergunta onde os recepcionistas poderiam sugerir melhorias, foi abordada a questão de terceirização do minibar, e também surgiu a sugestão de um cardápio para o hóspede solicitar os produtos diretamente junto ao setor de governança e assim o valor do pedido ser lançado na conta no mesmo momento. Há um recepcionista que concorda que o processo é adequado, mas poderia ter melhorias como nos momentos que ocorrem muitos *check-outs* e o repasse de consumo não ocorre e, por fim, um recepcionista relata que todo o processo deveria ocorrer de uma maneira mais rígida. Marques (2004) e Petrocchi (2002) comentam sobre a importância de se ter um controle dos produtos do estoque de uma maneira rigorosa, pois a falta de controle pode trazer muitos prejuízos financeiros para um empreendimento hoteleiro.

Portanto, verificou-se perante os resultados das questões abordadas no questionário aplicado que realmente existem algumas situações de falta ou falha de comunicação entre camareira e recepcionista na hora do pedido do consumo do minibar (check out). Para um maior aprofundamento e comparação de algumas evidências foi realizada uma entrevista com o chefe de recepção que será analisada na próxima seção.

## **5.2 Análise do chefe de recepção**

Quando questionado se há algum momento em que o consumo não é verificado, o chefe de recepção cita que a princípio todos os horários deveriam ter o repasse de consumo de minibar. Questionou-se se há momentos em que o consumo não é repassado, e a resposta obtida foi que sim, concordando com o já evidenciado junto aos recepcionistas. O chefe de recepção comenta também que o recepcionista deve esperar três minutos para o repasse do consumo do minibar, caso isto não ocorra, ele deve questionar o hóspede sobre o seu próprio consumo do minibar, e então somente com a resposta do hóspede irá fazer as cobranças e lançamentos dos produtos.

Quanto à questão se no caso de não repasse de consumo há algum procedimento diferente de registro, o chefe de recepção relata que não, mencionando que ocorre o lançamento no sistema a partir do que o hóspede informa que consumiu e o procedimento segue normalmente. Castelli (2006), afirma que para obtenção de uma melhor qualidade no atendimento ao hóspede, a padronização dos procedimentos realizados pelos setores do empreendimento hoteleiro influencia diretamente.

Relacionado à questão de discrepância no consumo do minibar entre o que a camareira repassa e o que o hóspede relata, para o chefe de recepção o ideal é comunicar ao hóspede o que foi repassado pela camareira e então, conforme sua reação, no caso de uma negativa, o recepcionista faz o estorno do produto. Percebeu-se que no momento de discrepância de consumo realmente o procedimento realizado pelo recepcionista, conforme o questionário respondido anteriormente é o estorno desse produto.

Para a questão que aborda se há algum procedimento a ser realizado caso o hóspede queira fazer alguma crítica ou sugestão relacionada aos produtos do minibar, percebeu-se que tanto nas respostas de recepcionistas quanto na do chefe de recepção não há conhecimento de nenhum tipo de procedimento. No entanto Vieira (2003) e Swift (2001) ressaltam a importância de uma empresa saber a real necessidade de cada cliente, para então atendê-las.

Observou-se que perante questões que abordam procedimentos realizados na recepção foram coletadas respostas semelhantes em diversos aspectos, porém em algumas questões ocorreram divergência.

---

### 5.3 Análise da Governança

Percebeu-se que quando questionada sobre quais são as responsabilidades da governanta com relação ao controle dos produtos do minibar, obteve-se uma resposta bastante coesa. Referenciando responsabilidades gerais como de estoques, perdas, ganhos, quebras, foi citado que “na verdade a responsabilidade do frigobar é da governança”. Ismail (2005) e La Torre (2001) abordam a importância do setor de governança em um empreendimento hoteleiro, por desenvolver diversas tarefas em um hotel.

Conforme roteiro de observação participante observou-se que a rotina de controle dos produtos do minibar fica a cargo da governanta, pois é ela que faz pedido dos produtos ao setor de almoxarifado: são estipulados apenas dois dias na semana para solicitar os produtos e a entrega é realizada um dia após a solicitação. Foi observado que não há nenhum tipo de conferência da parte do setor de governança quando entregue os produtos do minibar. Caso o almoxarifado tenha enviado algum produto em menor quantidade ou mesmo fora do prazo de validade o setor de governança pode não perceber, ou não perceberá de imediato. Isso poderá ocasionar problemas na gestão do estoque.

Quando questionada sobre o processo de reposição do minibar nas unidades habitacionais, observou-se de forma clara o procedimento no qual a camareira, no momento da arrumação na unidade habitacional já faz a reposição dos itens. Também é responsabilidade da camareira preencher uma comanda que contém os produtos oferecidos no minibar para que a camareira possa identificar o que foi consumido e repassar esta comanda para o setor de governança.

Observou-se que a cada final do dia as camareiras entregam para as supervisoras de andares as comandas das unidades habitacionais que informam o consumo de produtos do minibar. Desta forma, as supervisoras fazem a reposição de acordo com as comandas deixando os produtos separados em uma embalagem com identificação para cada camareira no próximo dia. As comandas são separadas em saídas do dia e reposição, ou seja, considerando a entrada e saída dos hóspedes. Ao final do dia, as comandas de saídas são entregues para a governanta e as de reposição são entregues para o caixa do restaurante que faz os lançamentos do consumo dos hóspedes, pois somente o restaurante possui o sistema operacional que permite o lançamento discriminado dos produtos e pode ter a nota fiscal retirada. Após o lançamento, as comandas são repassadas ao setor de recepção. Percebe-se que neste processo ocorrem algumas falhas, pois o sistema utilizado na recepção não permite que sejam lançados os produtos do minibar de forma discriminada, apenas o valor consumido. Dessa forma, quando o consumo de minibar é lançado na recepção (por exemplo, no momento do *check-out*), o consumo aparece com um valor total, e não discriminado por produtos consumidos o que será reconhecido como uma dificuldade do setor de controladoria.

---

Além disso, cada camareira possui um determinado número de produtos no carrinho para fazer as reposições ao longo de sua jornada de trabalho, número que é estabelecido pela governanta, feito em uma planilha fixada na sala da governança, para poder assim orientar as supervisoras de andares e camareiras. Esta planilha está dividida por andar, pois há diferentes quantidades de unidades habitacionais em alguns andares.

Perante a questão que aborda se o setor de governança recebe algum tipo de retorno sobre resultados como perdas e ganhos relacionados aos produtos vendidos no minibar, obteve-se então a informação de que a governanta recebe diretamente do *controller* as informações.

#### **5.4 Análise da Controladoria**

Foi feita entrevista com o *controller* do hotel para adquirir maiores informações sobre o processo de controle dos produtos do minibar. Quando questionado sobre as responsabilidades do setor no processo de controle do minibar, foi citado que o setor de controladoria fica responsável por manter os demais setores envolvidos a fazer um controle, como por exemplo, o setor de governança demonstrar ao final de cada mês os resultados, ou seja, fazer a contagem de seus produtos. Assim o setor de controladoria pode verificar se o controle dos produtos está sendo feito adequadamente. Hayes e Ninemeier (2005) e Ismail (2005) afirmam que o *controller* auxilia na gestão financeira da empresa e ajuda no controle de produtos de toda a empresa.

Na questão que aborda se é realizado auditoria no setor de governança em relação aos produtos do minibar percebeu-se que não há esse procedimento, mas que na opinião do *controller* seria muito interessante haver auditorias, para se conseguir manter um controle mais rígido dos produtos. Tal fator demonstra que podem existir fragilidades nesse processo, uma vez que o *controller* verifica o estoque conforme o que o setor de governança repassa.

Observa-se que no momento de discrepância entre o que a camareira informa e o que o hóspede relata, o setor de controladoria está ciente de que o procedimento dos recepcionistas é fazer estornos dos produtos, mas segundo relatos do *controller*, mesmo fazendo estorno dos produtos a empresa paga impostos como se fosse uma venda.

Já sobre a apuração realizada para identificar os resultados dos lucros e perdas dos produtos do minibar, é possível perceber que o setor de controladoria possui dificuldades em identificar as perdas, como foi citado pelo *controller*, pois não há uma forma de se obter os resultados discriminados, considerando que a governanta possui tais informações. Portanto, é informado ao setor de controladoria apenas a contagem dos produtos, sem relatar as perdas. Então, o setor de controladoria fica responsável apenas por fazer a verificação de produtos físicos que há no estoque da governança, através da planilha, onde os produtos são contabilizados pela governanta e a informação repassada à controladoria com o que foi pedido no sistema para o almoxarifado e o que foi vendido,

---

ou seja, o que foi lançado pela recepção. Boerger e Yamashita (2003) afirmam que para realizar o processo em absoluto controle é preciso ter ao certo os números de perdas e ganhos. Controles realizados de forma rigorosa atribuem pontos positivos a processos como o de controle dos produtos do minibar. É possível observar, portanto, que a falta de um procedimento para identificar o motivo da falta, ou seja, se o produto foi de fato vendido e precisa ser registrado pela governanta e substituído pelo almoxarifado, ou se é o caso de estorno realizado pela recepção no momento do *check-out*, resultam em dificuldades de identificação das perdas desse ponto de venda.

A controladoria reportou também que não há um controle específico quanto aos produtos vencidos, consumos internos ou mesmo produtos extraviados. Assim, no setor de controladoria o fator perda engloba todas essas possibilidades causando dificuldades em se obter resultados mais específicos.

Além disto, foi questionado ao *controller* como é feito o controle da quantidade de produtos vendidos uma vez que há a possibilidade de discriminação dos produtos nos lançamentos de reposição. Foi relatado então que é controlado através dos pedidos realizado pela governança para o almoxarifado e com o relatório de vendas, onde aparecem os resultados de lançamentos de reposição e das saídas. Portanto, observa-se que não há um controle rígido dos produtos uma vez que aqueles lançados no momento do *check-out* não são discriminados e não se pode contabilizar o produto certo, apenas o seu valor. Ao ser questionado sobre a lucratividade do ponto de venda minibar, o *controller* disse ser lucrativo, apesar de algumas faltas de recursos para se obter um controle mais apurado dos produtos.

### **5.5 Análise Comparativa dos Setores Envolvidos**

Foram elaboradas questões, em seguida, aplicadas em todos os setores envolvidos com controle do minibar, obtendo-se então alguns parâmetros conforme as respostas. Na questão abordada com relação à comunicação entre os setores de governança e recepção, ambos concordam que há falhas na comunicação, por isso há uma falha no procedimento de pedido de consumo do minibar. Conforme o chefe de recepção, melhorias já estariam sendo providenciadas para que o procedimento tenha um melhor resultado com relação a comunicação entre camareira e recepcionista.

Ao abordar a questão sobre o pedido de verificação de consumo de minibar no momento do *check-out*, percebeu-se que o procedimento está bem entendido e que é realizado corretamente pelos recepcionistas e camareiras, visto que tanto a governanta como o chefe de recepção e recepcionistas, descrevem igualmente as instruções do procedimento.

Na opinião dos gestores, apenas para o chefe de recepção o minibar não pode ser considerado um ponto de venda. Entretanto para Hayes e Ninemeier (2005), Blessa (2005) e Castelli (2006) existem diversos pontos de venda em um empreendimento hoteleiro, pois são todas

as áreas que geram receitas, um exemplo na hotelaria seria o minibar. Conforme citado pelo *controller* o minibar já é um ponto de venda a partir dos impostos pagos referentes aos produtos. Diante das respostas positivas, questionou-se quais os maiores desafios encontrados no processo de gestão deste ponto de venda. Sua resposta define que: é fazer todos compreenderem a importância dos procedimentos de controle dos produtos do minibar. Já para a governanta o maior desafio é a comunicação entre camareira e recepção no momento do check out.

Observou-se unanimidade nas questões que abordam o assunto dos critérios utilizados para a escolha dos produtos e marcas do minibar, sendo de responsabilidade da gerência geral.

Percebeu-se que quando questionados se o processo do minibar é feito de forma adequada, todos os gestores tiveram sugestões para melhorias, conforme pode ser observado no Quadro 3.

**Gráfico 3:** Controle de Minibar

	<i>Controller</i>	Chefe de Recepção	Governanta
O processo de controle do minibar é feito de forma adequada? Justifique	"Acho que os setores envolvidos deveriam ter mais conhecimento sobre todo o processo".	"Deveria haver melhoria na questão do sistema quando lançado o produto, ser mais discriminado, ter cada produto lançado, não só o valor consumo".	"Melhorias com relação ao processo no geral, ter novas formas de controle".

Fonte: Da pesquisa, 2013.

Segundo observação participante e conforme entrevista com o chefe de recepção, ao inserir na conta do hóspede os produtos consumidos, não é necessário lançar os produtos específicos, apenas no item minibar será lançado o valor total de consumo. Tal situação pode gerar problemas no controle geral deste ponto de venda, uma vez que não é possível identificar cada produto lançado, nem mesmo a quantidade de cada produto.

### 5.6 Melhorias para a Gestão do Minibar

Diante dos dados coletados, sobre os processos e procedimentos realizados para a gestão do minibar, pode-se fazer as seguintes considerações para o hotel:

a) Elaborar um opinário específico para o minibar, onde os hóspedes possam fazer sugestões ou críticas. Este opinário poderia ser impresso e entregue no momento do *check-out* e também apresentar-se em formato digital, enviado por e-mail. O empreendimento já utiliza um opinário de satisfação da estada que é enviado por e-mail, este poderia então agregar uma parte mais específica sobre produtos do minibar.

---

b) Necessidade de se fazer auditorias mensalmente no setor de governança com relação aos produtos vendidos no minibar, pois foi identificado que para o setor de controladoria há uma falta de rigor neste quesito. Para tanto, poderiam ocorrer auditorias feitas pelo controller a cada final de mês, momento em que são contabilizados todos os produtos do minibar que estão no estoque do setor de governança e também quantidade de produtos em cada carrinho das camareiras.

c) Necessidade da elaboração de um procedimento operacional padrão para o pedido de consumo do minibar, tanto para o setor de governança quanto para o setor de recepção. Assim, cada setor saberá exatamente o que deve ser feito para evitar discrepâncias e desta forma ter melhores resultados com relação aos procedimentos executados.

d) A elaboração de um treinamento específico para o setor de recepção e governança sobre a importância de cada procedimento realizado por ambos os setores na questão do controle de minibar.

e) A necessidade da instalação do sistema operacional no setor de recepção para que se possa fazer os lançamentos discriminados dos produtos consumidos do minibar, uma vez que poderá ser controlado as quantidades exatas de cada produto vendido. Uma solução emergencial para este caso seria solicitar que a recepção, no momento do lançamento de produtos, especifique em algum campo de observação qual o produto foi consumido, facilitando e tornando mais rígida tanto a conferência da auditoria noturna, como da controladoria.

f) A troca de horário de envio das comandas de reposição do setor de governança para a recepção, ou no caso para o caixa do restaurante fazer os lançamentos, pois caso haja algum momento que tenha alguma saída antecipada e não for a mesma camareira a fazer a unidade habitacional, não terá dúvidas sobre o que o hóspede consumiu pois já teria sido lançado o consumo.

g) Para o momento de contagem dos produtos vendidos no minibar, a governanta poderá fazer uma planilha onde estarão discriminados, cada perda obtida acompanhada do motivo de cada uma, para ser entregue ao *controller* junto com a contagem de estoque a cada final de mês.

h) Fazer monitoramentos para os procedimentos que são realizados nos setores envolvidos com a gestão do minibar.

i) Realizar um controle do recebimento dos produtos de minibar na governança, registrando a validade dos produtos e número de série para verificar os itens que foram enviados para os andares, afim de retirá-los no apartamento antes da data de vencimento.

O hotel já possui uma gestão deste ponto de venda, no entanto, algumas melhorias poderão ser feitas possibilitando melhores resultados financeiros e operacionais, no empreendimento hoteleiro em questão.

## 6. Considerações Finais

Por meio da revisão teórica e coleta de dados realizada através de questionário, entrevistas, pesquisa documental e observação participante, foi realizada uma análise sobre a gestão do minibar, identificando os processos e procedimentos realizados em um hotel de rede em Porto Alegre. Para tanto, um diagnóstico sobre a gestão deste ponto de venda foi realizado através dos olhares dos setores envolvidos no processo: governança, recepção e controladoria.

Foram analisados os procedimentos realizados pelas camareiras no momento do repasse do pedido do minibar para a recepção, identificando-se então a importância da comunicação, sendo este ponto considerado um dos maiores desafios para a realização de um procedimento mais acurado nos setores envolvidos. Também, a maneira de fazer as reposições dos produtos, observando-se que a governanta controla e faz a gestão do estoque dos produtos vendidos no minibar no setor de governança, apontando importância de se ter um controle rigoroso dos produtos.

O setor de controladoria fica responsável pelas perdas, ganhos, controles financeiros e contábeis da gestão do minibar. Foi identificado que poderiam ser realizadas auditorias por parte da controladoria do hotel, realizando, desta forma, um controle mais próximo sobre o que a governança repassa de consumo e o que foi lançado como venda pelo setor de recepção.

Pelos resultados encontrados, melhorias foram propostas para os procedimentos e processos realizados no controle dos produtos do minibar. Um dos aspectos mais relevantes será a criação de procedimentos operacionais padrão tanto para o setor de recepção como de governança do hotel, possibilitando um maior entendimento e padronização do processo pela equipe. O hotel já realiza uma gestão desse ponto de venda, no entanto, acredita-se que esta possa ser aprimorada, resultando em maiores ganhos financeiros e melhorando o processo entre as áreas envolvidas.

Analisar a gestão do minibar poderá auxiliar os profissionais da área que desejam compreender melhor este ponto de venda. Também, este trabalho poderá ser um fator motivador para a organização estudada repensar algumas estratégias de gestão, bem como outras empresas a identificar como o minibar poderá ser mais bem explorado.

Como sugestões de pesquisas futuras poderá se comparar diferentes formas de gestão de minibar, considerando hotéis que possuem a gestão terceirizada e hotéis que possuem gestão própria, analisar quais as vantagens e desvantagens encontradas em manter cada uma delas e diagnosticar quais as diferenças de processos e procedimentos realizados para cada gestão. Como limitações encontradas neste trabalho, pode ser mencionada a dificuldade de referencial bibliográfico sobre os assuntos referentes ao minibar na hotelaria.

---

## 7. Referências

- BAHIA, Benito Juarez. **Introdução à comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 2006.
- BARROSO, M.; FLORES, D. La competitividad internacional de lós destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico. **Cuadernos de Turismo**, N. 17, 2006, p 7-24.
- BLANCO, Alonso, CHAVES, Carolina. **Terceirização dos serviços na rede hoteleira de Porto Alegre -RS**. 2004. Disponível em:  
<[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_1402.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1402.pdf)>. Acesso em: 09 de março de 2013.
- BLESSA, Regina, Merchandising no Ponto-de-venda. 3 ed., São Paulo: Atlas, 2005.
- BOEGER, Marcelo Assad, YAMASHITA, Ana Paula. **Gestão financeira hoteleira para meios de hospedagem**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BRASIL, Ministério do Turismo. **Turismo quer levar Brasil a ser terceira maior economia do setor até 2022**. 2013. Disponível em  
<[http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas\\_noticias/20130321-1.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20130321-1.html)>. Acesso em 21 de mar. 2013.
- CANDIDO, Índio. **Governança em hotelaria**. 4ed. Caxias do Sul: EDCUS, 2001.
- CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Gestão hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DIAS, Reinaldo, PIMENTA, Maria Alzira. **Gestão de hotelaria e turismo**. São Paulo: Pearson, 2005.
- FRIGOBAR, **Hotelnnews hotelaria gastronomia tendências**, 2011. Disponível em  
<[http://www.revistahotelnews.com.br/2009/materia.php?id\\_materia=241](http://www.revistahotelnews.com.br/2009/materia.php?id_materia=241)>. Acesso em 25 abr. 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- HAYES, David K., NINEMEIER, Jack D. **Gestão operacionais hoteleiras**. São Paulo: Pearson, 2005.
- ISMAIL, Ahmed. **Hospedagem: front office e governança**. 1 ed. São Paulo: Thomson, 2005.
- LASALLE, JONES LANG; FOHB. **HOTELARIA EM NÚMEROS 2013**. São Paulo, 2013. Disponível em:  
<[http://www.joneslanglasalle.com.br/PressReleaseDocs/Hotelaria\\_em\\_numeros\\_2013.pdf](http://www.joneslanglasalle.com.br/PressReleaseDocs/Hotelaria_em_numeros_2013.pdf)> Acesso em: 10 out. 2013.
- LA TORRE, Francisco de. **Administração Hoteleira**. São Paulo: ROCA, 2001.
- LUNKES, Rogério João; DA ROSA, Fabricia Silva. **Gestão hoteleira: custos, sistemas de informação, planejamento estratégico, orçamento e gestão ambiental**. Curitiba: Juruá, 2012.
- MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva. **Técnicas de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

- 
- MARQUES JUNIOR, Joaquim. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso:** Instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos. 5 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- MARQUES, José Albano. **Manual de hotelaria:** políticas e Procedimentos. 2 ed. Rio de Janeiro: Thex, 2004.
- NASCIMENTO, Auster Moreira, REGINATO, Luciane. **Controladoria** Um enfoque na Eficácia Organizacional. São Paulo: Atlas, 2007.
- O'CONNOR, Peter, **Distribuição de informação eletrônica em turismo e hotelaria.** Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PAIM et al. Gestão de processos: pensar, agir e aprender. São Paulo: Bookman, 2009.
- PETROCCHI, Mario. **Hotelaria:** planejamento e gestão. 2 ed. São Paulo: Futura, 2002.
- POWERS, Clayton W., Tom, BARROWS. **Administração no setor de hospitalidade.** São Paulo: Atlas, 2004.
- SOARES, Rogério, **Da compra do frigobar ao serviço do minibar,** 2009.  
Disponível em:  
<<http://hoteliernews.com.br/2009/03/ARTIGODacompradofrigobaraoserviodeminibar/>  
> Acesso em: 10 de abr. de 2013.
- SWIFT, Ronald. **CRM, Customer relationship management:** o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- VIERA, Elenara Viera de, **Marketing Hoteleiro:** uma ferramenta indispensável. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.
- VRDOLJAK; I.; BUKVIC, I. New management practice in the hotel business: the case of the hotel Excelsior. **Management**, V.9, 1, p.93-112, 2004.
- WALKER, John R. **Introdução à hospitalidade.** 2 ed. São Paulo: Manole, 2002.
- YIN, Robert K.. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

---

**Marianna Jones Aragão**

Graduada no Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria Senac Porto Alegre.

Sua trajetória profissional possui ênfase na área de governança.

Endereço: Rua: São Salvador, 90 - Porto Alegre/RS

E-mail: marianna2aragao@gmail.com

**Renata Fernandes Guzzo**

Mestre em Administração pela UFRGS, especialista em Educação Ambiental pela Unilasalle Canoas e graduada em Turismo pela PUCRS. Professora Assistente no Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria na Faculdade Senac Porto Alegre. Sua trajetória profissional e acadêmica possui ênfase nas seguintes áreas: hotelaria, turismo, sustentabilidade e marketing verde.

Endereço: Rua Coronel Genuíno, 130 - Porto Alegre/RS

E-mail: renataguzzo@yahoo.com.br

---