



GESTÃO DE PROCESSOS EM EMPRESAS DE SERVIÇOS DE HOTELARIA MARÍTIMA

Fernanda Amaral R. de Britto UCAM farbritto@gmail.com
Alberto Eduardo Besser Freitag UCAM alberto.besser@professor.ucam.edu.br

Resumo

O serviço de hotelaria marítima, que atualmente engloba refeições, além de limpeza e arrumação, precisa seguir regras e protocolos bem estabelecidos para que a performance esteja de acordo com as expectativas de todos os clientes e o custo do serviço traga retorno para a empresa prestadora. Porém, em alguns casos, a falta de gestão nos processos, acarreta um alto custo no serviço, sem retorno financeiro para a empresa. Considerando a importância do tema, especialmente para as operações offshore de petróleo e gás, o objetivo deste estudo é analisar como a gestão dos processos pode alavancar a prestação dos serviços de hotelaria marítima, reduzindo o custo, sem alterar a excelência na prestação do serviço. Adotou-se como metodologia um estudo bibliométrico e revisão sistemática da literatura baseada no protocolo PRISMA. Como resultado, foi possível identificar 21 artigos tratando de gestão de processos em empresas de serviços, para os quais foi conduzida uma análise qualitativa. Com base nos artigos identificados na literatura, apresentou-se uma proposta conceitual descrevendo os benefícios oriundos da implementação da gestão de processos em empresas de serviços, como de hotelaria marítima, nas vertentes de logística, qualidade e pessoas.

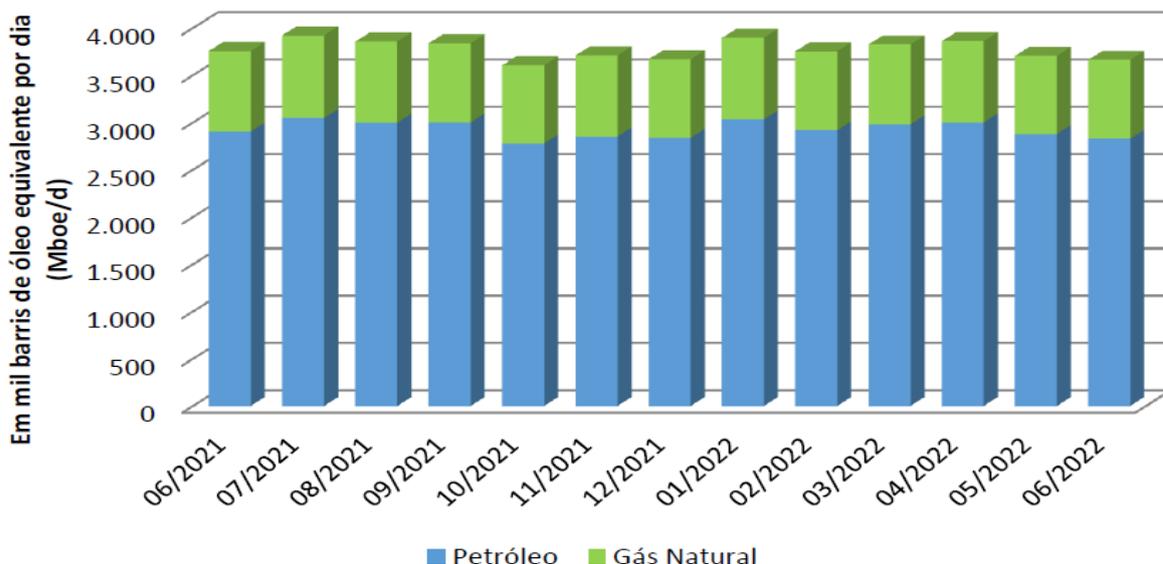
Palavras-Chaves: Gestão de Processos; Gestão de Logística; Gestão de Qualidade; Hotelaria Marítima.

1. Introdução

A partir de 1974, quando houve a descoberta de poços de petróleo na Bacia de Campos, no litoral do Estado do Rio de Janeiro (ERJ), a atividade hoteleira marítima ganhou força, acompanhando a atividade de prospecção e extração da commodity. A abertura do mercado em 2013 levou a novas licitações realizadas pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis - ANP para exploração e produção de petróleo e gás natural no Brasil e para

a camada do pré-sal, corroborando a importância desse setor na economia brasileira, em especial, a do ERJ, conforme demonstrado na Figura 1 e Tabela 1 da ANP (2022).

Figura 1 – Histórico de produção de petróleo e gás natural no Brasil



Fonte: ANP (2022)

De acordo com Barbosa (2013), não há informações detalhadas sobre a história do segmento de hotelaria offshore e marítima, mas acredita-se que o serviço sempre foi organizado por empresas terceirizadas desde o início das atividades de prospecção de petróleo em alto-mar.

Tabela 1 – Produção de petróleo e gás natural por Estado

Estado	Petróleo (bbl/d)	Gás Natural (Mm³/d)	Produção Total (boe/d)	Nº Campos produtores
Rio de Janeiro	2.369.577	85.640	2.908.235	45
São Paulo	266.659	16.679	371.568	7
Espírito Santo	124.502	3.553	146.851	43
Amazonas	13.362	13.791	100.105	8
Bahia	19.402	4.838	49.835	78
Maranhão	74	6.557	41.316	6
Rio Grande do Norte	31.552	911	37.282	70
Alagoas	2.392	927	8.221	12
Ceará	553	1	557	2
Sergipe	478	6	514	7
Total Geral	2.828.550	132.903	3.664.484	278

Fonte: ANP (2022)



O serviço de hotelaria marítima precisa seguir regras e protocolos bem estabelecidos para que a performance esteja de acordo com as expectativas de todos os clientes e o custo do serviço traga retorno para a empresa prestadora. A falta de uma gestão adequada nos processos, pode acarretar um alto custo no serviço e sem retorno financeiro para a empresa.

No Brasil há diversas empresas nacionais e multinacionais que oferecem o serviço de hotelaria marítima. A delimitação deste estudo é restrita às empresas que atendem o ramo offshore, aproveitando a experiência profissional de um dos autores nesse setor. O serviço engloba toda infraestrutura de envio e recebimento de alimentos offshore, hospedagem das equipes que trabalham em regime de isolamento, toda organização e limpeza dos ambientes da embarcação, além de atividades focadas no entretenimento dos trabalhadores offshore.

As empresas produtoras e que exploram os campos de óleo e gás no Brasil, vão ao mercado para escolher empresas que prestem o melhor serviço pelo menor preço. Apesar da importância da área de hotelaria marítima, as empresas contratantes não tem o hábito de investir nesse tipo de serviço, o que faz com que as empresas de hotelaria marítima tenham uma margem de lucro pequena e variável, devido à volatilidade dos custos dos alimentos além dos custos de logística dos materiais. Portanto, a falta de gestão nos processos de logística de material, pessoas, e aquisição de suprimentos, pode gerar descontrole financeiro dos custos do serviço sem retorno financeiro nos contratos.

Com base no contexto supracitado, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: Como a implementação da gestão dos processos pode alavancar os retornos financeiros das empresas de serviços de hotelaria marítima? Pretende-se responder a essa questão por meio deste estudo, que complementa a literatura científica existente, cujo objetivo é analisar por meio de uma proposta conceitual como a gestão de processos pode alavancar a prestação dos serviços de hotelaria marítima, reduzindo o custo, sem alterar a excelência na prestação do serviço.

O benefício de implementar uma boa gestão dos processos para controle dos custos, poderá gerar projeções de lucros mais realistas para as empresas, tornando-as mais competitivas em licitações e na fidelização de clientes offshore, justificando esta pesquisa.

Além desta primeira seção introdutória, na segunda apresenta-se uma revisão da literatura sobre gestão nas temáticas da qualidade, logística e processos. A terceira seção aborda a metodologia utilizada, um estudo bibliométrico, seguido de uma revisão sistemática da literatura. Na quarta apresentam-se os resultados, incluindo uma proposta conceitual. Em seguida, finaliza-se com a seção de conclusão, seguida das referências.

2. Revisão da literatura

Nascimento et al. (2016), citando Puroshothama (2010), destacam que, no início da década de 1990, a implantação de um programa de gestão da qualidade e obtenção da certificação ISO 9001 em uma empresa, era considerada uma grande realização. Atualmente, é comum que a implantação e a certificação sejam requisitos básicos ou habilitadores para uma organização se manter no mercado. Por isso, é importante que as empresas de hotelaria marítima adotem uma boa gestão de processos, a fim de impactar positivamente a qualidade e logística das suas operações, temas que serão tratados nesta seção.

2.1. Gestão da qualidade

Dentre as motivações para a implantação de um sistema de gestão da qualidade e certificação ISO 9001, estão a redução de custos, a geração de eficiência dos processos, melhoria da reputação da empresa e criação de valor para os clientes (ROLDAN; FERRAZ, 2017). Fagundes et al. (2020) destacam a necessidade de uma gestão de qualidade e o comprometimento dos gestores, para assim se alcançar melhores resultados organizacionais.

Informações obtidas através de indicadores para medir o tempo, custo, satisfação do cliente e sua posterior análise podem melhorar a criação, armazenamento e transferência de conhecimento em empresas, permitindo desenvolver inovações de processo com mais eficiência (GARCIA-FERNANDEZ, 2016). A transformação do conhecimento por meio da organização dos dados e das informações constitui-se num processo fundamental para a definição e a implementação das estratégias organizacionais (PEREIRA et al., 2018).

Associando a gestão do conhecimento à inovação, parte-se do pressuposto de que existem nas organizações, pelo menos, dois tipos de comunicação: a processual, técnica, representada por canais, setores e protocolos; e a relacional, indicando o fenômeno da interação social das relações dialógicas, fundamentais para a troca de informação e criação de conhecimento (LEMOS; BARBOSA, 2021).

Para se adequar às constantes variações de tecnologias e comportamentos do mercado, novas metodologias e ferramentas de gestão tem surgido, como a gamificação (RIBEIRO et al., 2019). A gamificação na gestão de projetos envolve a criação de estratégias, elaboração de regras, metas e objetivos que possam ser cumpridos pelas pessoas envolvidas.

2.2. Gestão de logística

Segundo Dos Santos et al. (2017), citando Ferraes Neto (2002), passou a ser necessário sincronizar o fluxo físico com o de informações para racionalizar a utilização de recursos e aperfeiçoar o desempenho do sistema empresarial, garantindo redução dos custos e aumento da receita, sendo que essa sincronização depende do correto gerenciamento dos processos.

Dos Santos et al. (2017), citando Ballou (2009), explicam que no contexto empresarial é essencial que se execute os quatro tipos de valor em produtos ou serviços: forma, tempo, lugar e posse. Dois dos valores são criados pela logística (tempo e lugar). A produção cria o valor de forma à medida que transforma insumos em resultados, ou seja, matérias-primas convertidas em produtos acabados. A logística controla valores de tempo e lugar nos produtos, principalmente por meio do transporte, dos fluxos de informação e dos estoques.

Uma boa gestão de logística favorece a competitividade das empresas, proporcionando redução de custos na distribuição dos produtos e das mercadorias, graças à redução de tempo (DOS SANTOS et al., 2017). Ainda segundo os autores, citando Cezar (2014), a gestão dos custos logísticos tem como objetivo principal estabelecer políticas que possibilitem às empresas uma redução nos custos e a melhoria do nível de serviço oferecido ao cliente.

2.3. Gestão de processos

Processos definem a ordem das atividades realizadas em uma empresa para que seja possível obter o resultado esperado (DOS SANTOS et al., 2017). A gestão de processos traz consigo um conjunto de características, ou de dimensões, que podem ser utilizadas a favor de diversas iniciativas dessas organizações. Na medida em que o mercado se globaliza e se torna mais complexo, a concorrência aumenta e os consumidores finais se tornam mais exigentes, criando condições favoráveis à consolidação do fenômeno de inovação, tanto de produtos, como de processos (SCHREIBER; NOHNENBERGER, 2017).

A automatização dos processos garante que, assim como os fabricantes, as empresas de serviços padronizem o que entregam ao mercado (PEINADO et al., 2018). A importância de utilizar as ferramentas e técnicas do gerenciamento de custos, através de seus processos e conceitos, é que o risco para a formação do preço de venda diminui consideravelmente (SALES; CAMPOS, 2017).

O ensino, pesquisa e extensão voltados para a compreensão e otimização de processos e do planejamento, visando melhoria contínua da qualidade, são ações indispensáveis nos cursos de gestão e negócios (FRONTELI et al., 2021). A melhoria dos processos acontece por meio de projetos. Segundo Valdivia e Rivas (2021), no contexto atual onde aumentou a competência no setor de consultoria em projetos, é essencial aplicar modelos que permitem aumentar a eficácia da empresa para atender de forma exitosa às necessidades dos clientes.

Para Barreira Câmara et al. (2019), o papel de modelagem de processos de negócios é analisar cada nível da organização e monitorar cada departamento e os processos executados, com o objetivo de identificar pontos fortes e fracos, e propor, experimentar e implementar soluções na organização. Os serviços se concentram na interação humana que geralmente exige personalização para atender às necessidades dos clientes (BOURANTA, 2021).

3. Metodologia

A pesquisa científica é um conjunto de processos metódicos de investigação, utilizados pelo pesquisador para o desenvolvimento de um estudo (PITTA; CASTRO, 2006). Esta pesquisa está baseada na classificação proposta por Turrioni e Mello (2012), apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 – Classificação da pesquisa

Classificação	Tipo	Descrição
Natureza	Aplicada	Caracterizada por seu interesse prático, no caso deste estudo, procurou-se pesquisar os conceitos relacionados à temática de gestão da qualidade, logística e processos, visando a elaboração de uma proposta conceitual, que possa subsidiar a implementação da gestão de processos em empresas de hotelaria marítima.
Objetivos	Exploratória	Visa proporcionar maior familiaridade com o assunto, por meio de levantamento bibliográfico que, neste trabalho, foi desenvolvido combinando um estudo bibliométrico com uma revisão sistemática da literatura em quatro fases, baseada no Protocolo PRISMA (<i>Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses</i>) de Moher et al. (2009).

Fonte: Autores (2023)

Os registros foram identificados em bases científicas de relevância nacional (Portal de Periódicos CAPES “buscar assunto”, 2020; SciELO, 2022) e internacional (Scopus, 2022), por meio dos termos de busca (“gestão de processo” OR “process management”) AND (“empresa de serviço” OR “service company”), restrito à literatura recente de artigos revisados por pares no período de 2017 a 2022.

A bibliometria é uma técnica quantitativa e estatística com a finalidade de medir os índices de produção e disseminação do conhecimento científico (Araújo, 2006), bem como dos padrões de comunicação escrita e autores dessas comunicações (QUEVEDO-SILVA et al., 2016).

Segundo Galvão e Ricarte (2019), a realização de uma revisão de literatura evita a duplicação de pesquisas ou, quando for de interesse, o reaproveitamento e a aplicação de pesquisas em diferentes escalas e contextos, como neste trabalho.

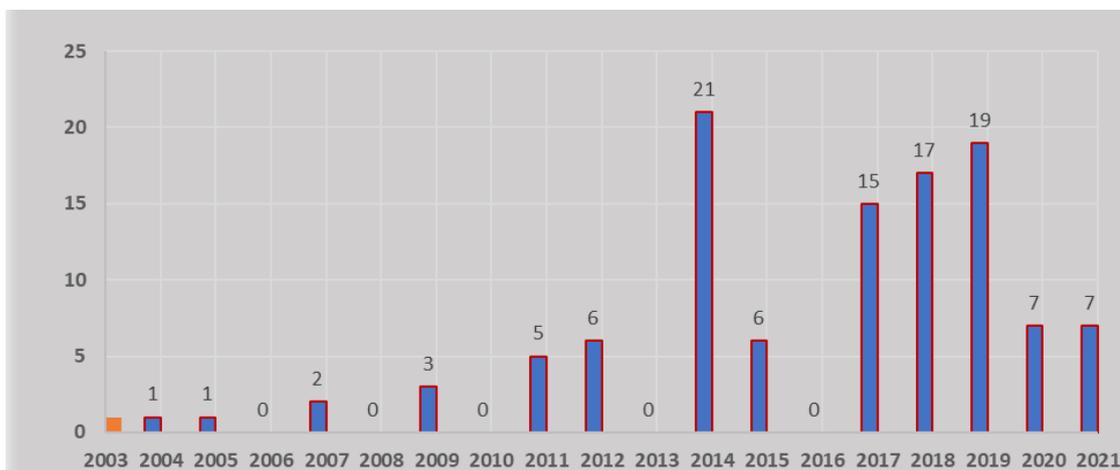
4. Análise de resultados e discussão

Nesta seção serão apresentados e discutidos os resultados oriundos da bibliometria e revisão sistemática da literatura, subsidiando uma proposta conceitual de gestão de processos, que possa impactar positivamente a qualidade e logística de empresas de hotelaria marítima.

4.1. Bibliometria

A Figura 2 apresenta a quantidade de artigos publicados nos últimos 20 anos sobre o tema de gestão de processos em empresas de serviços, no Portal de Periódicos CAPES.

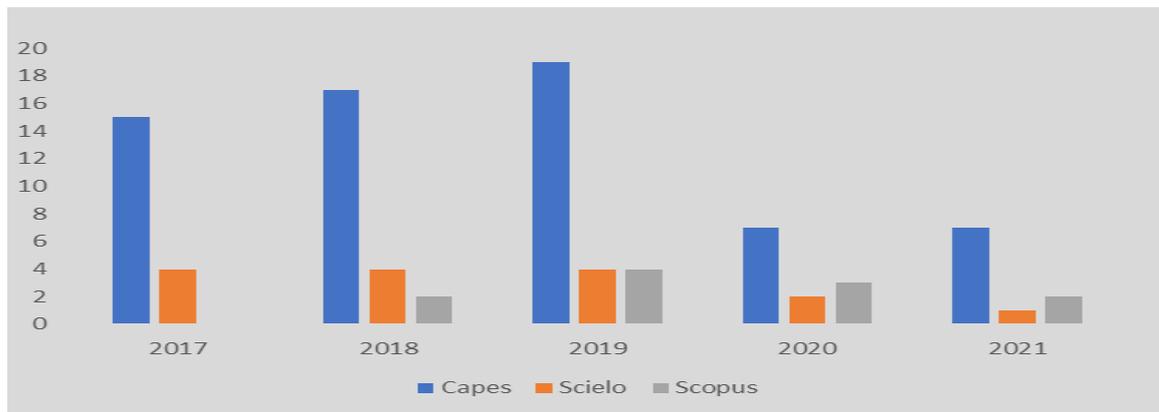
Figura 2 - Quantidade de artigos publicados nos últimos 20 anos



Fonte: Autores (2022)

A Figura 3 mostra a evolução da quantidade de artigos recentes publicados entre os anos de 2017 a 2021 no Portal de Periódicos CAPES, SciELO e Scopus, de forma agregada. Percebe-se um crescimento até 2019 e uma queda a partir de 2020, coincidindo com a Pandemia do Covid-19, porém, consegue-se verificar que permanece constante durante os anos de 2020 e 2021, corroborando o interesse no tema.

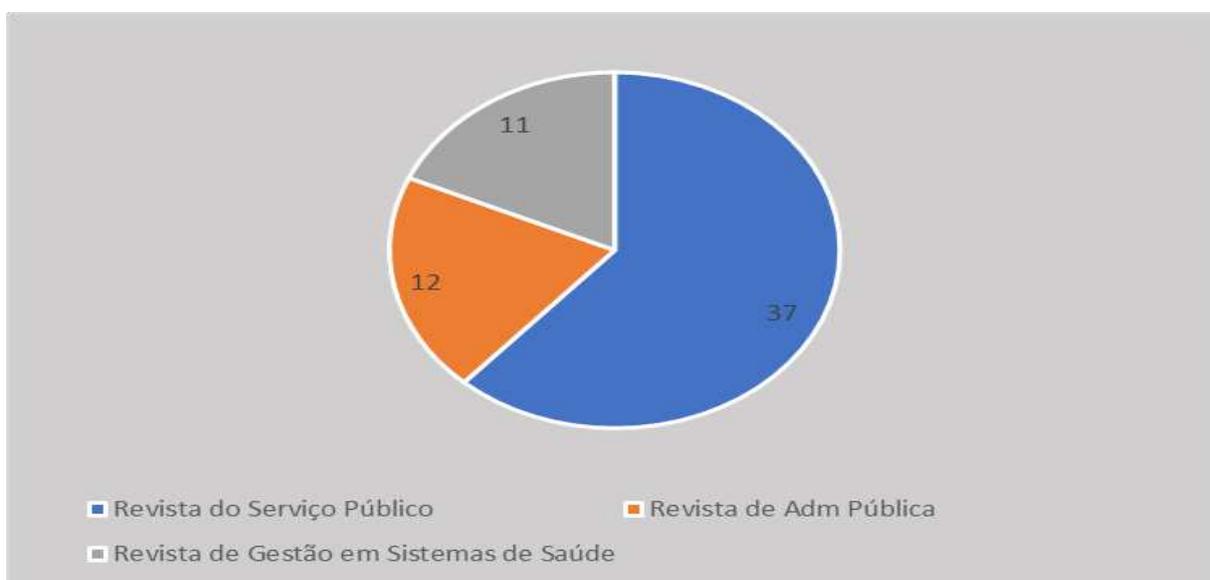
Figura 3 – Quantidade de artigos dos últimos 5 anos por base científica



Fonte: Autores (2022)

A Figura 4 apresenta o ranking das publicações no Portal de Periódicos CAPES. É possível observar que a maioria é da Revista do Serviço Público, com 37 publicações nos últimos 20 anos, seguido da Revista de Administração Pública com 12 e Revista de Gestão em Sistema de Saúde com 11 publicações.

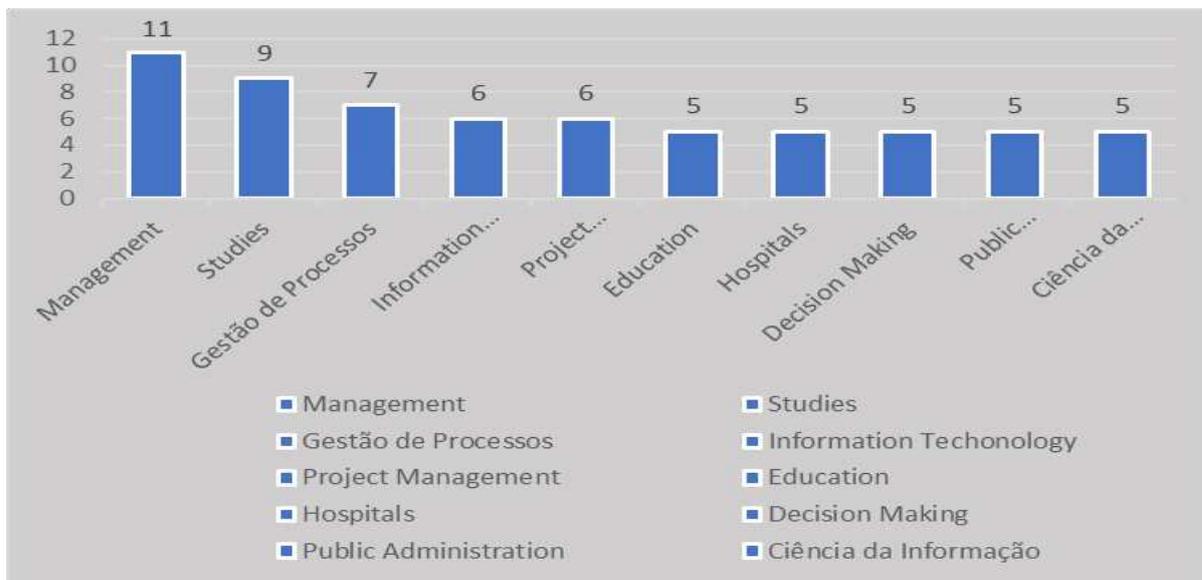
Figura 4 - Ranking de publicações



Fonte: Autores (2022)

A Figura 5 apresenta as áreas de conhecimento com maior concentração, que são Gerenciamento/Gestão com 11 trabalhos, seguido de Estudos em geral com 9, Gestão de Processos com 7, e Gestão de Projetos e Tecnologia da Informação, com 6 cada.

Figura 5 - Quantidade de artigos por área de interesse



Fonte: Autores (2022)

4.2. Revisão sistemática da literatura

A Tabela 2 apresenta o resultado da revisão sistemática da literatura, ao longo das quatro fases do Protocolo PRISMA. Identificaram-se 111 artigos, a partir das buscas nas bases Portal de Periódicos CAPES (buscar assunto), SciELO e Scopus, privilegiando literatura recente.

Tabela 2 - Protocolo Prisma

Base Científica	Frases de Pesquisa	1. Identificação	2. Seleção	3. Elegibilidade	4. Inclusão
		Critérios de Exclusão =>	Registros duplicados #15	Textos s/ autor, metodologia ou acesso gratuito #1	Texto não alinhado c/ o escopo deste estudo #74
Portal de Periódicos CAPES	(("gestão de processo" OR "process management")	64	63	62	11
SciELO	AND ("empresa de serviço" OR "service company")	33	19	19	2
Scopus		14	14	14	8
	Total	111	96	95	21

Fonte: Autores (2022)

Na segunda fase de seleção, foram excluídos 15 registros duplicados. Na terceira fase foi excluído 1 artigo, sem informações completas dos autores, restando 95 artigos elegíveis para leitura crítica.

Realizou-se a leitura do título e resumo de todos os trabalhos encontrados, avaliando se possuíam o conteúdo integral disponível na base. Também foram analisadas as referências bibliográficas dos trabalhos coletados. Na quarta fase foram eliminados 74 artigos que não estavam alinhados ao tema do estudo, restando 21 artigos para serem incluídos na revisão da literatura e análise qualitativa.

O Quadro 2 apresenta os tópicos deste trabalho com seus respectivos autores.

Quadro 2 - Tópicos e Autores

Tópicos	Autores (ano)
Revisão da literatura	Nascimento et al. (2016), Puroshothama (2010)
Gestão da qualidade	Roldan e Ferraz (2017), Fagundes et al. (2020), Garcia-Fernandez (2016), Pereira et al. (2018), Lemos e Barbosa (2021), Ribeiro et al. (2019)
Gestão de logística	Dos Santos et al. (2017), Ferraes Neto (2002), Ballou (2009), Cezar (2014)
Gestão de processos	Dos Santos et al. (2017), Schreiber e Nohnenberger (2017), Usinoro (2015), Peinado et al. (2018), Sales e Campos (2017), Fronteli et al. (2021), Ribeiro et al. (2019), Valdivia e Rivas (2021), Barreira Cámara et al. (2019), Bouranta (2021)
Proposta de implementação da gestão de processos	Medina et al. (2019), Lima et al. (2021), Puchovsky et al. (2016), Dos Santos et al. (2017), Roldan e Ferraz (2017), Krivokapic (2013), Wright et al. (2012), Psomas e Jaca (2016), Johansson et al. (2013), Leyer et al. (2018), Ribeiro et al. (2019), Neves et al. (2018), Hepper et al. (2017)

Fonte: Autores (2022)

4.3. Análise qualitativa dos artigos

A análise qualitativa dos 21 artigos identificados na fase 4 do Protocolo PRISMA é apresentada no Quadro 3 considerando informações agregadas por categoria de análise.

Quadro 3 – Análise qualitativa dos artigos

Categorias	Análise qualitativa
Ano	Dentro do período pesquisado, houve publicações em 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 e 2021. O ano com maior número de publicações foi 2017 com cinco, seguidos de 2016, 2018, 2019 e 2021 com quatro cada, e 2020 com apenas duas, coincidindo com a pandemia do Covid-19. O tema de gestão de processos no setor de serviços mantém uma constância anual de publicações acadêmicas, o que reforça sua importância.
Autores	Os 21 artigos foram escritos por 64 autores, dos quais nenhum participou da publicação de mais de um artigo. Considerando a constância de publicações desde 2016, é surpreendente que nenhum autor possua mais de um artigo publicado, o que representa uma oportunidade para pesquisadores que desejarem se aprofundar no tema de gestão de processos no setor de serviços.

Categorias	Análise qualitativa
Fonte	Não se identificou um periódico científico que se destaque no tema de gestão de processos no setor de serviços. Apenas a Revista de Gestão e Projetos e a Revista ibero-americana de estratégia, tiveram dois artigos publicados cada uma.
Objetivo	Quatro artigos abordaram aspectos de processos em empresas de serviços sobre orientação estratégica, alinhamento estratégico, Balanced Scorecard (BSC) e inteligência competitiva; três artigos trataram sobre gestão da qualidade, TQM e maturidade de SGQ; três artigos pesquisaram a gestão do conhecimento em organizações de serviços; dois artigos trataram de processos em Instituições de Ensino Superior; dois artigos abordaram processos em empresas de serviços de Tecnologia da Informação. O restante dos artigos tratou sobre temas relacionando processos à gestão de operações, modelo de gestão, processo de faturamento para reduzir nível de devoluções, comunicação organizacional, sustentabilidade nas organizações, gamificação e Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).
Método	13 artigos podem ser classificados como de abordagem qualitativa, dos quais quatro possuem objetivo de pesquisa descritivo, três utilizam como método o estudo de caso e um deles uma pesquisa ação, com coleta de dados por meio de entrevistas estruturadas, semi-estruturadas, documentos e diagnóstico de campo. Oito artigos podem ser classificados como de abordagem quantitativa, três deles com análise estatística, incluindo análises fatoriais confirmatórias, bem como modelagem de equações estruturais, e dois deles utilizando survey para coleta de dados.
Resultados	Cabem alguns destaques, como a redução do impacto dos custos pela reentrega de pedidos, um modelo de maturidade das iniciativas de sustentabilidade, a gestão da qualidade sendo aplicada como uma das bases de diferenciação, a informalidade na implementação da Inteligência Competitiva, a gamificação contribuindo para o sucesso de projetos, a racionalidade limitada no processo de tomada de decisões, a gestão e maturidade de processos, a gestão da qualidade impactando positivamente na inovação por meio da gestão do conhecimento, que dramatizações são benéficas para as empresas de serviços financeiros treinarem seus funcionários, a liderança transformacional tendo um impacto positivo na implementação das práticas de TQM, um modelo de Gestão Lean baseado em Serviços aumentando a eficiência do processo de Proposta de Valor em 27,85%, e a preferência das organizações por métricas financeiras em relação às métricas não financeiras.
Pesquisas futuras	Cabem alguns destaques, como pesquisar o estabelecimento de processos para reduzir tempo de atividades/tarefas, reformular o fluxo do processo para que reduza o impacto dos custos pela reentrega de pedidos, fomentar o compartilhamento da informação e a criação de conhecimento organizacional, eliminar os efeitos negativos dos processos produtivos, de distribuição e consumo para tornar as empresas mais sustentáveis, verificar a relação entre as práticas de TQM Soft com a inovação por produtos e processos, investigar a crise social e ambiental, identificando lições já aprendidas, que podem ser replicadas em gestão do conhecimento, realizar novos estudos e análises sobre Aerotrópoles para verificar a adoção de práticas de inteligência competitiva alinhadas aos processos de definição de estratégias empresariais, desenvolver estudos adicionais tanto na área de P&D contemplando empresas de diferentes portes, quanto em outras áreas de empresas que valorizem a inovação, fomentar novas pesquisas no campo de tecnologia da informação, identificar as diferenças entre as empresas certificadas ISO 9001 e as não certificadas no que diz respeito à adoção dos fatores TQM, comparar o custo das dramatizações com outros métodos de treinamento, realizar um estudo transcultural entre empresas europeias e japonesas e examinar mais moderadores que podem influenciar a relação entre TQMan e TFL, e comparar comportamentos de utilização de indicadores em empresas de pequeno, médio e grande porte.

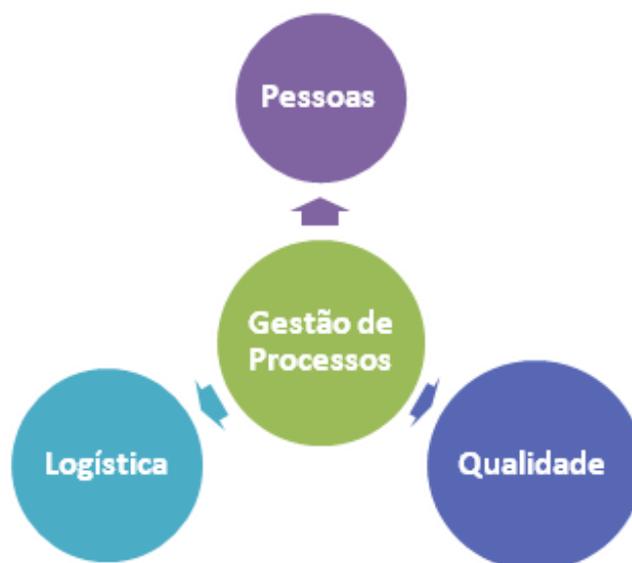
Categorias	Análise qualitativa
Palavras-chave	Dos 21 artigos, 20 apresentaram palavras-chave num total de 74, das quais cabe destaque às seguintes, com a quantidade de vezes que se repetem, mostrada entre parênteses: gestão de processos/ processos de negócio (5), gestão da qualidade/ sistemas de gestão da qualidade (4), inovação (3), e BPM/ BPMN, estratégia competitiva/ empresarial, gestão da qualidade total, gestão do conhecimento, indústria/ serviços e manufatura, mapeamento/ fluxo de valor, modelagem/ processos de negócio, Serviços/ Lean, com dois cada.

Fonte: Autores (2022)

4.4. Proposta conceitual de benefícios da implementação da gestão de processos

De forma geral, as organizações enfrentam desafios para uma efetiva gestão dos seus processos, e carecem de planos de gestão eficientes. As estruturas organizacionais tradicionais têm sua origem na fragmentação de processos naturais, produto da divisão do trabalho, e o posterior agrupamento das tarefas especializadas, resultantes em áreas funcionais ou departamentos (MEDINA et al., 2019). Segundo Lima et al. (2021), o processo de seleção de processos pode ser iniciado através de uma solicitação da alta direção com base no reconhecimento de gargalos, pontos críticos ou riscos em algum processo. A fim de sustentar a vantagem competitiva e desempenho superior em ambientes de constante mudança, as empresas têm intensificado seus esforços para estruturar seus processos de forma melhor e mais inteligente (PUCHOVSKY et al., 2016). A partir dos estudos identificados na literatura, foi possível elaborar uma proposta conceitual dos benefícios da implementação da gestão de processos em empresas de serviços, como de hotelaria marítima (Figura 6).

Figura 6 – Proposta conceitual dos benefícios da implementação da gestão de processos



Fonte: Autores (2022)

O Quadro 4 descreve os benefícios apresentados na Figura 6, relativos à implementação da gestão de processos em empresas de serviços, como de hotelaria marítima.

Quadro 4 – Benefícios da implementação da gestão de processos em empresas de serviços

Benefícios	Descrição
Logística	A correta gestão da logística propicia melhorias à organização através de ferramentas que evitem gastos desnecessários (DOS SANTOS et al., 2017). Uma boa gestão na área de logística pode trazer benefícios em curto e longo prazo, visto que o serviço prestado pelas empresas de hotelaria marítima está diretamente relacionado ao recebimento e entrega de mercadorias, na maioria das vezes, perecível e que requer um bom planejamento para evitar desperdícios. A gestão inclui o controle de estoque, o planejamento de compras e programação de entrega das mercadorias.
Qualidade	A implementação de uma gestão da qualidade leva à diferenciação entre prestadores do mesmo serviço. Na prestação de serviço de hotelaria marítima, a qualidade dos alimentos que são servidos, dos materiais utilizados na limpeza e acomodações, pode se tornar uma vantagem competitiva perante os outros prestadores de serviço. Há uma corrente de estudos que indica que a inovação também deve ser considerada como vantagem competitiva e de acordo com Roldan e Ferraz (2017), citando Krivokapic (2013) e Wright et al. (2012), o impacto positivo da gestão da qualidade sobre a inovação, nesse sentido, advém quando as práticas de qualidade focam mais na melhoria do desempenho dos processos, do que em seu controle, ou seja, somente as empresas com uma abordagem eficaz de qualidade se tornarão mais predispostas a inovar. De acordo com Psomas e Jaca (2016), citando Johansson et al. (2013), uma empresa de serviços tem um perfil de qualidade baseado em um conjunto de princípios de qualidade. O que varia são os princípios de qualidade que cada empresa enfatiza e adota plenamente e quais práticas e técnicas são mais utilizadas para colocar os princípios de qualidade em prática.
Pessoas	É fundamental valorizar cada profissional envolvido na implementação dos processos, pois sem engajamento não existe organização, ainda mais se tratando de um ambiente tão dinâmico como o de alimentação. Segundo Leyer et al. (2018), os funcionários devem adotar um comportamento orientado para o processo e, consequentemente, realizar suas tarefas seguindo um comportamento orientado a processos. Por todos esses aspectos, é imprescindível a valorização e investimento nos colaboradores das organizações, para que assim, as metas e objetivos sejam realizados com excelência. Uma boa estratégia para o engajamento das equipes responsáveis pela implementação de projetos na empresa é a gamificação. Segundo Ribeiro et al. (2019), a gamificação na gestão de projetos envolve a criação de estratégias, elaboração de regras, metas e objetivos que possam ser cumpridos pelas pessoas envolvidas, podendo ou não envolver premiação dos participantes. A necessidade de sinergia entre os elementos pessoas, processos e tecnologia não é uma especificidade do ciclo ou dos processos envolvidos na implantação de Gestão do Conhecimento (GC). O elemento pessoas impacta a gestão geral dos processos das organizações, afetando ainda o uso e o desempenho das novas tecnologias (NEVES et al., 2018). Por fim, O aspecto social está relacionado às questões que envolvem qualidade de trabalho e de vida das pessoas, abrangendo tanto o ambiente interno (funcionários) quanto o externo da organização (comunidade do entorno e sociedade em geral), (HEPPER et al. 2017).

Fonte: Autores (2022)

5. Conclusão

O serviço de hotelaria marítima, que atualmente engloba o fornecimento de refeições, além de limpeza e arrumação, precisa seguir regras e protocolos bem estabelecidos para que a performance esteja de acordo com as expectativas de todos os clientes. Uma boa gestão dos processos pode contribuir para a satisfação dos clientes do serviço de hotelaria marítima, além



de controlar os custos e trazer retorno financeiro para as empresas prestadoras desse serviço. Como as empresas contratantes, especialmente no setor de extração de petróleo e gás em operações offshore, não costumam investir na melhoria de processos dos prestadores de serviços de hotelaria marítima, estes precisam elaborar estratégias para alavancar o lucro.

Esse contexto levou ao objetivo deste estudo, que foi analisar como a gestão dos processos pode alavancar a prestação dos serviços de hotelaria marítima, reduzindo o custo, sem alterar a excelência na prestação do serviço. Realizou-se um estudo bibliométrico ao longo dos últimos vinte anos, mostrando crescimento no número de publicações até 2019, seguido de uma queda em 2020, que coincidiu com a pandemia do Covid-19, e constância em 2021.

A partir de uma revisão sistemática da literatura recente, baseada no protocolo PRISMA, foi possível identificar 21 artigos tratando de gestão de processos em empresas de serviços, para os quais foi conduzida uma análise qualitativa. Com base nos artigos identificados na literatura, foi possível apresentar uma proposta conceitual descrevendo os benefícios oriundos da implementação da gestão de processos em empresas de serviços, como de hotelaria marítima, nas vertentes de logística, qualidade e pessoas.

Este trabalho não confirmou os benefícios propostos por meio de um estudo de caso em empresa prestadora de serviços de hotelaria marítima. Isso é uma limitação, mas não diminui a importância dos resultados encontrados, se constituindo em sugestão de pesquisas futuras. Além disso, recomenda-se mais investigações sobre a revisão dos processos e implementação da gestão da qualidade na prestação do serviço de hotelaria marítima, englobando o equilíbrio entre os custos e a eficiência na prestação do serviço.

REFERÊNCIAS

ANP. **Boletim da Produção de Petróleo e Gás Natural**. Agência Nacional do Petróleo, Junho 2022, Número 142. Disponível em: <https://www.gov.br/anp/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/boletins-anp/boletins/arquivos-bmppgn/2022/boletim-junho.pdf>. Acesso em: 15/10/2022.

ARAÚJO, C. A. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, 12(1), 2006.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial**. 5. ed. São Paulo. Bookman, 2009.

BARBOSA, F. Serviço de bordo. **Portos e navios**, 2013. Disponível em: <https://www.portosenavios.com.br/noticias/ind-naval-e-offshore/servico-de-bordo>. Acesso em: 15/10/2022.

BARRERA CÁMARA, R. A.; BARRIENTOS V. V.; CANEPA SÁENZ, A. A.; DÍAZ-PARRA, O.; RUIZ VANOYE, J.; SANTIAGO PÉREZ, J. Business Processes in Technology and Information Services. **Revista Universidad y Empresa**, 2019-12-01, Vol.21 (37), p.204-227.



BOURANTA, N. Does transformational leadership influence TQM practices? A comparison analysis between manufacturing and service firms. **The TQM Journal**, 2021.

CAPES. **Portal de Periódicos**. 2020. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/index.php/sobre/quem-somos.html>. Acesso em: 29/05/2022.

CEZAR, T. DE C. **Implantação de um centro de distribuição de uma empresa de alimentos do oeste do Paraná**. 2014. 67 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2014.

DOS SANTOS, A. R. DA S.; BARCELOS, R. L.; ROSA, S. A. Processo logístico de faturamento: Estudo de caso aplicado a uma distribuidora de alimentos. **Navus**, 2017, Vol.7 (2), p.66-77.

FAGUNDES, E.; PRUCH DA SILVA, J. F.; ALSELMO, K.; DE MELLO NETO, A. W.; PETRI, S. M. Fatores que indicam a aplicabilidade do Balanced Scorecard nas organizações: um estudo de caso. **Revista de Administração de Roraima**, 2020-04-30, Vol.9 (1), p.77-99.

FERRAES NETO, F. A relação da logística com a administração financeira e seus impactos nos índices financeiros de uma organização. **Revista da Fae**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 41-49, dez. 2002.

FRONTELI, M. H.; MONDINI, V. E. D.; SABINO, B. S. Diagnóstico da qualidade de processos, produtos e serviços de empresas da região de Gaspar-SC. **Caminho Aberto**, 2021-10-12 (11), p.62-65.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: filosofia da informação**, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019.

GARCÍA- FERNANDÉZ, M. Influence of quality management over innovation performance through knowledge management. A case study. **Rev. Innovar**, vol. 26, núm. 61, JULIO-SEPTIEMBRE de 2016.

HEPPER, E. L.; SOUZA, O. T. DE; PETRINI, M. DE C.; SILVA, C. E. L. Proposição de um modelo de maturidade para sustentabilidade corporativa. **Acta scientiarum**. Human and social sciences, 2017-01-01, Vol.39 (1), p.43.

JOHANSSON, E.; WITTELL, L.; ELG, M. Changing quality initiative – does the quality profile really change?, **Total Quality Management & Business Excellence**, Vol. 24 No. 1, pp. 79-90, 2013.

KRIVOKAPIC, Z.; VUJOVIC, A.; JOVANOVIC, J.; PETROVIC. S.; PEKOVIC, S. A review and analysis concerning the effects of quality on innovation performance. **International Journal for Quality Research**, 7(1), 5-16, 2013.

LEMONS, A. B.; BARBOSA, R. R. Comunicação Organizacional e Gestão do Conhecimento: interface entre áreas. **Em Questão**, 2021-03-26, Vol.27 (2), p.267-293.

LEYER, M.; HIRZEL, A.-K.; MOORMANN, J. Achieving sustainable behavioral changes of daily work practices: Theeffect of role plays on learning process-oriented behavior, in: **Business Process Management Journal**, 24. Jg. (2018), Nr. 4, S. 1050-1068.

LIMA, J. DOS S. M.; CARVALHO, V.; FREITAS JÚNIOR, D. H. DE; DE GUSMÃO, O. Modelagem de um Escritório de Gerenciamento de Processos: estudo em um campus de uma Universidade Federal Brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.26, número 3, p. 51-73, set/2021.

MEDINA, L. A.; NOGUEIRA RIVIERA, D; HERNÁNDEZ-NARIÑO, A; RODRIGUEZ, R. C. Procedure for process management: Methods and support tools. **Revista chilena de ingeniería**, vol. 27 N° 2, 2019, pp. 328-342.

MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J.; ALTMAN, D. G.; PRISMA GROUP. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. **PLoS Med**, 2009, Jul 21;6(7).



- NASCIMENTO, A. P. DO; OLIVEIRA, M. P. V. DE; LADEIRA, M. B.; ZANQUETTO FILHO, H. Pontos de transição: a escalada rumo à maturidade de Sistemas de Gestão da Qualidade. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 23, n. 2, p. 250-266, 2016.
- NEVES, M. L. C.; VARVAKIS, G. J.; FIALHO, F. A. P. Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. **Revista de Ciências da Administração**, 2018-08-23, Vol.20 (51), p.153-167.
- PEINADO, J.; GRAEML, A. R.; VIANNA, F. Operations management body of knowledge and its relevance to manufacturing and service organizations, **Revista de Gestão**, Vol. 25 No. 4, pp. 373-389, 2018.
- PEREIRA, M. F. C.; JEUNON, E. E.; BARBOSA, R. S.; DUARTE, L. DA C. Competitive Intelligence as a Support to the Business Strategy in Micro and Small Companies: A Study in The Aerotropolis of Belo Horizonte. **Revista ibero-americana de estratégia**, 2018-01-01, Vol.17 (1), p.93.
- PITTA, G. B. B.; CASTRO, A. A. A pesquisa científica. **J Vasc Bras** 2006, Vol. 5, N°4. Editorial.
- PSOMAS, E. L.; JACA, C. The impact of total quality management on service company performance: evidence from Spain. **International Journal of Quality & Reliability Management** 33(3):380-398, March 2016.
- PUCHOVSKY, M.; DI CICCIO, C.; MENDLING, J. A case study on the business benefits of automated process Discovery. **Conference: SIMPDA** At: Graz, Austria, December 2016.
- PURUSHOTHAMA, B. **Measuring maturity in QMS implementation**. Cambridge: Woodhead Publishing Limited. Recuperado em 20 de dezembro de 2010, de <http://www.woodheadpublishing.com>.
- QUEVEDO-SILVA, F.; SANTOS, E. B. A.; BRANDÃO, M. M.; VILS, L. Estudo bibliométrico: orientações sobre sua aplicação. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 2, p. 246-262, 2016.
- RIBEIRO, W. D.; MONTENEGRO, L. F. DOS S.; NETO, M. V. DE S. Innovative And Dynamic Project Management: A Gamification Approach. **Revista de Gestão e Projetos**, 2019-05-01, Vol.10 (2).
- ROLDAN, V. P. S.; FERRAZ, S. F. DE S. Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. **Revista ibero-americana de estratégia**, 2017-01-01, Vol.16 (1), p.69.
- SALES, C. E. R.; CAMPOS, C. R.; Gestão para formação de preços em projetos de buffet no sul de Minas Gerais; **Revista IPecege** 3(3): 56-64, 2017.
- SCHREIBER, D.; NOHNENBERGER, M. C. Bounded Rationality And Selective Perception In R&D Decision-Making Process. **Revista de Gestão e Projetos**, 2017-05-01, Vol.8 (2), p.58.
- SCIELO. **Scientific Electronic Library Online**. Disponível em: https://old.scielo.br/scielo.php?script=sci_home&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 29/05/2022.
- SCOPUS. **Banco de dados de resumos e citações organizado por especialistas**. Disponível em: <https://www.elsevier.com/pt-br/solutions/scopus>. Acesso em: 15/10/2022.
- TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas**. 2012. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2012.
- VALDIVIA, G.; RIVAS, J. Management model based on lean service to increase the effectiveness of operational processes in a service company. **19th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology**: “Prospective and trends in technology and skills for sustainable social development” “Leveraging emerging technologies to construct the future”, Virtual Edition, July 19 - 23, 2021.
- WRIGHT, C.; STURDY, A.; WYLIE, N. Management innovation through standardization: Consultants as standardizers of organizational practice. **Research Policy**, 41(3), 652–662, 2012.