



ISSN: 2595-1661

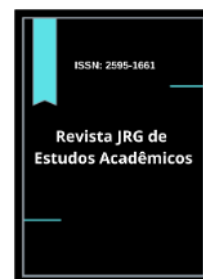
ARTIGO

Listas de conteúdos disponíveis em [Portal de Periódicos CAPES](https://portaldeperiodicos.capes.gov.br/)

Revista JRG de Estudos Acadêmicos

Página da revista:

<https://revistajrg.com/index.php/jrg>



Modelos de gestão enxuta em redes hoteleiras: revisão das práticas de eficiência operacional e financeira

Lean management models in hotel chains: a review of operational and financial efficiency practices

DOI: 10.55892/jrg.v8i19.2764

ARK: 57118/JRG.v8i19.2764

Recebido: 02/12/2025 | Aceito: 07/12/2025 | Publicado on-line: 08/12/2025

Leandro Gonçalves Ferreira Lima

<https://orcid.org/0009-0007-8655-9217>

Email: leandroglima@unityhotel.com.br



Resumo

Este estudo apresenta uma revisão integrativa da literatura sobre a aplicação de modelos de gestão enxuta em redes hoteleiras e seus impactos nos indicadores de eficiência operacional e financeira. Foram analisados 10 estudos publicados entre 2015 e 2025 nas bases Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight, Taylor & Francis Online e SciELO/Portal CAPES. Os resultados indicam que a implementação de práticas Lean no setor hoteleiro tem se expandido nos últimos anos, favorecendo a padronização de processos, a redução de desperdícios, a otimização de fluxos de trabalho e a melhoria da qualidade percebida pelo cliente. Ferramentas como 5S, Kaizen, Value Stream Mapping (VSM), gestão visual e Lean Six Sigma apresentam contribuições significativas na diminuição do tempo de serviço, no aumento da acurácia operacional e na redução de falhas, sobretudo quando associadas à capacitação contínua das equipes. No campo financeiro, verificou-se que os efeitos podem ocorrer de forma direta, por meio da diminuição de custos operacionais, e indireta, mediante a elevação de indicadores de receita como RevPAR, taxa de ocupação e GOPPAR. Entretanto, observou-se escassez de estudos que mensurem esses impactos com métricas padronizadas, especialmente relacionadas ao retorno sobre investimento (ROI) e à quantificação de custos por processo. Conclui-se que o Lean representa uma estratégia relevante para redes hoteleiras, e recomenda-se que pesquisas futuras integrem métodos de mensuração econômico-operacional e tecnologias digitais de suporte à decisão, ampliando o potencial de validação empírica e a maturidade Lean no setor.

Palavras-chave: Gestão Enxuta; Lean Six Sigma; Redes Hoteleiras; Eficiência Operacional; Desempenho Financeiro.

Abstract

This study presents an integrative literature review on the implementation of lean management models in hotel chains and their impacts on operational efficiency and financial performance. A total of 10 studies published between 2015 and 2025 were analyzed across the Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight, Taylor & Francis Online, and SciELO/Portal CAPES databases. The findings reveal a growing adoption of lean practices in the hotel sector over the past decade, particularly related to process standardization, waste reduction, workflow optimization, and enhanced service quality perception. Tools such as 5S, Kaizen, Value Stream Mapping (VSM), visual management, and Lean Six Sigma significantly contribute to reducing service time, improving process accuracy, and minimizing operational failures, especially when combined with continuous employee training. Regarding financial outcomes, lean practices demonstrated both direct effects, through cost reduction and resource optimization, and indirect effects, by enhancing guest experience and consequently improving revenue indicators such as RevPAR, occupancy rate, and GOPPAR. However, the literature still lacks standardized metrics for measuring financial results, particularly concerning return on investment (ROI) and cost reduction per process. It is concluded that lean management represents a relevant strategy for hotel chains, and future research should integrate hybrid approaches involving economic-operational measurement and digital technologies to strengthen empirical validation and promote lean maturity in the hospitality sector.

Keywords: Lean Management; Lean Six Sigma; Hotel Chains; Operational Efficiency; Financial Performance.

INTRODUÇÃO

A expansão das redes hoteleiras em escala global tem intensificado a necessidade de modelos de gestão capazes de conciliar padronização de processos, desempenho operacional e vantagem competitiva sustentável (PERDOMO-VERDECIA; SACRISTÁN-DÍAZ; GARRIDO-VEGA, 2022). A busca constante por redução de custos, qualificação da experiência do hóspede e eficiência logística tem impulsionado a adoção de métodos oriundos da manufatura, agora adaptados ao setor de serviços para aprimorar o fluxo produtivo e o atendimento (RAUCH; MATT; LINDER, 2020). Nesse âmbito, o uso de práticas de gestão orientadas a processos, particularmente em redes hoteleiras, tem sido apontado como um mecanismo estratégico para garantir desempenho homogêneo e escalável entre diferentes unidades de operação.

O conceito de gestão enxuta (Lean Management) destaca-se nesse cenário por priorizar a eliminação de desperdícios, a padronização de atividades e a melhoria contínua de processos de serviço sem comprometer a qualidade percebida pelo cliente (RAUCH; DAMIAN; MATT, 2016). Entre suas ferramentas aplicáveis à hotelaria, destacam-se 5S, Kaizen, padronização, Value Stream Mapping (VSM) e sistemas de gestão visual, amplamente utilizados para reduzir tempos de atendimento, erros operacionais, retrabalho e variabilidade na execução de tarefas (GOVENDER; JASSON, 2018). Estudos apontam que esses benefícios tendem a ser mais expressivos quando aplicados a redes hoteleiras, devido à possibilidade de replicação de rotinas e práticas padronizadas, promovendo ganhos sistêmicos e sustentáveis (TORTORELLA et al., 2019).

Além dos efeitos operacionais, observa-se crescente interesse em abordagens Lean devido à sua capacidade de gerar impactos econômicos

mensuráveis no setor hoteleiro (HUSSAIN; AL-AOMAR; MELHEM, 2019). A aplicação de Lean e de Lean Six Sigma (LSS), metodologia híbrida que integra melhoria contínua e redução de variabilidade, tem demonstrado influência positiva na redução de custos, no aumento da produtividade e no fortalecimento da fidelização de clientes, o que afeta indiretamente receitas e margens (PRASTAWA et al., 2022). Em redes hoteleiras, tais impactos assumem caráter estratégico ao refletirem em indicadores como ocupação, RevPAR (Revenue per Available Room) e GOPPAR (Gross Operating Profit per Available Room), essenciais para a análise de competitividade e rentabilidade no setor.

No entanto, apesar da evolução dos estudos sobre gestão enxuta em hotelaria, a literatura ainda revela lacunas quanto à mensuração explícita dos resultados financeiros derivados dessas práticas, sobretudo em contextos de redes (PERDOMO-VERDECIA; SACRISTÁN-DÍAZ; GARRIDO-VEGA, 2022). Grande parte das pesquisas concentra-se em evidências qualitativas ou em efeitos operacionais isolados, enquanto poucas examinam a correlação direta entre modelos enxutos, desempenho econômico e indicadores de rentabilidade (HUSSAIN; AL-AOMAR; MELHEM, 2019). Tal lacuna destaca a necessidade de abordagens integradas que considerem simultaneamente métricas operacionais e financeiras, ampliando o entendimento sobre o real impacto da adoção de ferramentas Lean no setor hoteleiro.

Nesse contexto, o presente estudo propõe uma revisão integrativa de literatura com enfoque comparativo, destinada a identificar e analisar modelos de gestão enxuta implementados em redes hoteleiras, bem como seus impactos nos indicadores de eficiência operacional e financeira. A partir da consolidação crítica das evidências científicas disponíveis, busca-se oferecer subsídios teóricos e práticos que favoreçam a consolidação de modelos Lean aplicáveis ao setor, além de apontar lacunas e oportunidades para o desenvolvimento de futuras pesquisas que envolvam mensuração econômico-operacional no ambiente hoteleiro.

METODOLOGIA

Este estudo consiste em uma **revisão integrativa da literatura**, método que reúne, analisa e sintetiza o conhecimento científico existente sobre determinado tema a partir de múltiplas abordagens metodológicas e evidências empíricas (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008). A adoção desse método justifica-se pela necessidade de investigar fenômenos complexos da gestão de serviços, como a aplicação de modelos de gestão enxuta em redes hoteleiras, que envolve múltiplos indicadores de desempenho operacional e econômico. Além disso, a revisão integrativa possibilita identificar lacunas de pesquisa, tendências gerenciais e contribuições práticas para o aprimoramento da competitividade no setor hoteleiro.

A elaboração da revisão seguiu as etapas metodológicas propostas por Whittemore e Knafl (2005), amplamente empregadas em estudos integrativos: (i) formulação da questão de pesquisa; (ii) definição de critérios de inclusão e exclusão; (iii) seleção e avaliação crítica dos estudos; (iv) extração e categorização dos dados; e (v) síntese e análise integrativa dos resultados. A questão norteadora foi definida como: **“Como os modelos de gestão enxuta têm sido aplicados em redes hoteleiras e quais são seus impactos nos indicadores de eficiência operacional e financeira?”**. Essa delimitação orientou a busca por evidências que abordassem tanto a adoção de ferramentas Lean quanto seus efeitos mensuráveis sobre custos, padronização, produtividade e desempenho econômico.

A busca bibliográfica foi realizada entre outubro e novembro de 2025, considerando estudos publicados entre 2015 e 2025, período em que se observou intensificação da adoção do Lean em serviços turísticos. As buscas foram conduzidas em bases científicas reconhecidas nacional e internacionalmente, tais como **Scopus**, **Web of Science**, **ScienceDirect (Elsevier)**, **Emerald Insight**, **Taylor & Francis Online** e **SciELO/Portal CAPES**, o que assegurou a relevância e a confiabilidade das fontes. Utilizaram-se descritores em português, inglês e espanhol, combinados por operadores booleanos (AND, OR), incluindo: “*Lean Management*”, “*Lean Hospitality*”, “*Lean Six Sigma*”, “*Hotel Industry*”, “*Operational Efficiency*”, “*Financial Performance*”, “*gestão enxuta*”, “*hotelaria*” e “*desempenho operacional e financeiro*”.

Foram incluídos artigos que: (i) abordassem a aplicação de Lean, Lean Six Sigma ou Lean Supply Chain em redes hoteleiras ou unidades pertencentes a redes; (ii) apresentassem resultados teóricos, empíricos ou revisões consistentes; (iii) analisassem indicadores operacionais e/ou financeiros vinculados à implementação de práticas enxutas; e (iv) estivessem disponíveis na íntegra, em português, inglês ou espanhol, com revisão por pares. Foram excluídos artigos duplicados, estudos aplicados a serviços turísticos que não envolvessem hotelaria, publicações sem mensuração de desempenho, além de dissertações, teses, relatórios técnicos e textos sem revisão científica. Ao final do processo de triagem e leitura crítica, **10 estudos atenderam aos critérios e compuseram a amostra final**.

Os dados extraídos dos estudos selecionados foram registrados em uma matriz de análise contendo as variáveis: autores, ano de publicação, país, tipo de abordagem Lean, ferramentas aplicadas, indicadores operacionais avaliados, indicadores financeiros associados e principais resultados. A análise qualitativa foi conduzida com base na análise temática de conteúdo proposta por Bardin (2016), permitindo identificar padrões, convergências e divergências entre os estudos. Os resultados foram organizados em três eixos analíticos: (i) práticas Lean aplicadas a redes hoteleiras; (ii) impactos da gestão enxuta na eficiência operacional; e (iii) efeitos econômicos e financeiros decorrentes da adoção de modelos enxutos. Essa estrutura analítica possibilitou compreender de forma sistemática o estado da arte do tema e evidenciar lacunas que orientam perspectivas futuras de investigação no campo da gestão hoteleira.

LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Como limitação metodológica, destaca-se que a seleção dos estudos restringiu-se a publicações disponíveis na íntegra e aos idiomas português, inglês e espanhol, o que pode limitar o alcance dos resultados ao excluir pesquisas relevantes publicadas em outras línguas ou em bases de acesso restrito. Além disso, não foi adotado o procedimento de dupla checagem independente durante a triagem e a avaliação crítica dos estudos, o que pode introduzir vieses de seleção, embora o uso de critérios rigorosos de elegibilidade tenha contribuído para mitigar esse risco. Tais limitações devem ser consideradas na interpretação dos resultados e indicam a necessidade de que futuras revisões ampliem o escopo linguístico e incorporem avaliadores independentes para fortalecer a robustez metodológica.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A revisão integrativa resultou na seleção de 10 estudos publicados entre 2015 e 2025, com predominância em periódicos internacionais de alto impacto indexados nas plataformas ScienceDirect, Emerald Insight, Taylor & Francis Online e Scopus. Verificou-se aumento progressivo do interesse científico pela gestão enxuta no setor hoteleiro, principalmente nos últimos cinco anos, com foco na padronização operacional, redução de desperdícios e melhoria de fluxos de serviço (RAUCH; DAMIAN; MATT, 2016; GOVENDER; JASSON, 2018; TORTORELLA et al., 2019). Contudo, identificou-se menor número de pesquisas que avaliem impactos financeiros mensuráveis, evidenciando lacuna relevante para a área (HUSSAIN; AL-AOMAR; MELHEM, 2019; PRASTAWA et al., 2022).

4.1 Práticas Lean aplicadas em redes hoteleiras

As redes hoteleiras analisadas adotam predominantemente ferramentas Lean voltadas à simplificação e padronização de processos de front office, housekeeping, governança, alimentos e bebidas e cadeia de suprimentos. Entre as técnicas mais recorrentes destacam-se 5S, Kaizen, Padronização Operacional, Value Stream Mapping (VSM), Gestão Visual, Controle de Fluxo e Lean Six Sigma (LSS) (RAUCH; DAMIAN; MATT, 2016; GOVENDER; JASSON, 2018). Tortorella et al. (2019) evidenciam que redes com políticas integradas de compras e logística alcançam maior maturidade Lean, especialmente devido à capacidade de replicação sistêmica e ao monitoramento centralizado. Assim, os achados sugerem que a aplicação do Lean em rede permite padronização multicentralizada, favorecendo controle de variabilidade e ganhos de escala.

4.2 Impactos operacionais: eficiência, produtividade e padronização

Os efeitos observados indicam melhorias consistentes em indicadores de desempenho operacional, como tempo de atendimento, taxa de retrabalho, lead time de limpeza, acurácia de estoque, tempo de resposta ao cliente e redução de falhas operacionais (RAUCH; DAMIAN; MATT, 2016). Govender e Jasson (2018) demonstraram que a padronização Lean reduz a variabilidade entre unidades da mesma rede, promovendo maior previsibilidade e elevando a qualidade percebida pelo hóspede. Além disso, modelos que incorporam Lean Six Sigma ao treinamento de equipes têm mostrado redução significativa em inconsistências de serviço, especialmente em redes econômicas, com melhorias relatadas em indicadores de conformidade operacional (PRASTAWA et al., 2022). Portanto, os resultados apontam que ganhos operacionais decorrem da integração entre padronização Lean e desenvolvimento contínuo de competências nas equipes.

4.3 Impactos financeiros: custos, receitas e competitividade

Embora menos frequentes, os estudos analisados demonstram que a adoção de práticas Lean em redes hoteleiras está associada à redução de custos operacionais, otimização de recursos e aumento de produtividade (HUSSAIN; AL-AOMAR; MELHEM, 2019). Segundo os autores, redes que integraram Lean a políticas sustentáveis obtiveram melhores resultados no GOPPAR (Gross Operating Profit per Available Room), especialmente devido ao controle de desperdícios e centralização de compras. Em complemento, Prastawa et al. (2022) apontam que o Lean pode gerar efeito econômico indireto, mediado pela consistência da experiência do cliente, influenciando métricas como RevPAR (Revenue per Available Room) e taxa de ocupação. Assim, os achados indicam que os efeitos financeiros do

Lean podem ocorrer de forma direta (redução de custos) e indireta (melhor desempenho de receita mediado por qualidade e fidelização).

4.4 Síntese crítica e lacunas de pesquisa

Os resultados indicam que as redes hoteleiras apresentam maior potencial de maturidade Lean devido à replicação interunitária e ao controle centralizado de padrões operacionais. No entanto, persistem lacunas relacionadas à mensuração sistemática de indicadores financeiros, especialmente no cálculo de ROI da implementação Lean, redução percentual de custos por processo e métricas integradas que combinem desempenho operacional e econômico. Além disso, a literatura apresenta escassez de estudos que investiguem a convergência entre Lean, transformação digital e automação de processos em redes hoteleiras, tema emergente na gestão de serviços (PERDOMO-VERDECIA; SACRISTÁN-DÍAZ; GARRIDO-VEGA, 2022). Dessa forma, futuras pesquisas devem priorizar o desenvolvimento de métricas híbridas e modelos empíricos que integrem desempenho operacional, financeiro e digital, ampliando o potencial de validação teórico-prática no setor.

CONCLUSÃO

A presente revisão integrativa sintetizou as principais evidências científicas acerca da aplicação de modelos de gestão enxuta em redes hoteleiras e seus impactos nos indicadores de eficiência operacional e financeira. Os resultados indicam que a adoção de práticas Lean no setor hoteleiro tem sido expandida de forma progressiva na última década, sobretudo voltada à padronização de processos, redução de desperdícios, otimização de fluxos de trabalho e aprimoramento da qualidade percebida pelo cliente. Tais benefícios tornam-se mais expressivos em redes, nas quais o efeito de replicação sistêmica contribui para a uniformidade do desempenho entre unidades, favorecendo ganhos de escala e maior maturidade operacional.

No âmbito operacional, verificou-se que ferramentas como 5S, Kaizen, padronização operacional, Value Stream Mapping (VSM), gestão visual e Lean Six Sigma contribuem para a diminuição de falhas, redução do tempo de atendimento, otimização do lead time em atividades de governança, maior acurácia de estoque e maior consistência na prestação de serviços. Os estudos analisados evidenciam que a efetividade dessas práticas depende do alinhamento entre a padronização Lean e o desenvolvimento contínuo das equipes, reforçando o papel do fator humano na sustentação dos resultados, especialmente em redes com estruturas multicentralizadas de gestão. Nesse sentido, a eficiência operacional no contexto Lean não deriva apenas da adoção de ferramentas, mas da integração entre rotinas padronizadas, monitoramento sistemático e capacitação profissional.

Quanto aos impactos financeiros, constatou-se que os efeitos podem ocorrer de maneira direta, por meio da redução de custos e otimização de recursos, ou indireta, mediada pela melhoria da experiência do hóspede, que potencializa indicadores como RevPAR, taxa de ocupação e GOPPAR. Entretanto, observou-se escassez de estudos que avaliem resultados econômicos com métricas padronizadas e comparáveis, particularmente no que se refere ao cálculo de retorno sobre o investimento (ROI) da implementação Lean e à quantificação percentual da redução de custos por processo. A ausência de parâmetros consolidados limita a generalização dos achados financeiros e revela a necessidade de maior rigor metodológico na mensuração econômico-operacional.

Diante desse panorama, conclui-se que a gestão enxuta constitui uma estratégia relevante para redes hoteleiras, ao possibilitar padronização escalável, ganhos de eficiência e fortalecimento da competitividade financeira. Recomenda-se que pesquisas futuras avancem na proposição e validação de modelos híbridos que integrem práticas Lean, mensuração econômico-operacional e tecnologias de transformação digital, especialmente com o uso de automação, análise de dados e sistemas inteligentes de suporte à decisão. Adicionalmente, destaca-se a necessidade de estudos empíricos multicêntricos, capazes de mensurar impactos operacionais e financeiros com maior precisão, de forma a consolidar a maturidade Lean no setor e fortalecer sua utilização como estratégia gerencial sustentável de longo prazo.

REFERENCIAS

- BARDIN, L.** *Análise de conteúdo*. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2016.
- GOVENDER, K.; JASSON, J.** Implementing lean service principles in the hotel industry: reducing waste and variability in guest services. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, v. 7, n. 4, p. 1-14, 2018.
- HUSSAIN, M.; AL-AOMAR, R.; MELHEM, L.** Lean and sustainable operations in the hotel industry: role of supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, v. 225, p. 486-498, 2019. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.03.345.
- MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M.** Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto & Contexto Enfermagem*, v. 17, n. 4, p. 758-764, 2008. DOI: 10.1590/S0104-07072008000400018.
- PERDOMO-VERDECIA, V.; SACRISTÁN-DÍAZ, M.; GARRIDO-VEGA, P.** Lean management in hotels: where we are and where we might go. *International Journal of Hospitality Management*, v. 104, p. 103250, 2022. DOI: 10.1016/j.ijhm.2022.103250.
- PRASTAWA, H.; SHOFIA, A.; BAKHTIAR, A.; DAMAYANTI, M.** Employees' perception of Lean Six Sigma implementation to business performance on low-cost budget hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, v. 23, n. 6, p. 1375-1396, 2022. DOI: 10.1080/1528008X.2021.1971140.
- RAUCH, E.; DAMIAN, A.; MATT, D.** Lean hospitality: application of lean management methods in the hotel industry. *International Journal of Services and Operations Management*, v. 25, n. 3, p. 292-317, 2016. DOI: 10.1504/IJSOM.2016.075786.
- RAUCH, E.; MATT, D.; LINDER, C.** Lean practices in hospitality: development of lean maturity model for hotels. *Tourism Management Perspectives*, v. 33, p. 100624, 2020. DOI: 10.1016/j.tmp.2020.100624.
- TORTORELLA, G. L. et al.** Assessment of lean implementation in hotels' supply chains. *Production*, v. 29, e20190044, 2019. DOI: 10.1590/0103-6513.20190044.
- WHITTEMORE, R.; KNAFL, K.** The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005. DOI: 10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x.
- RAUCH, E.; MATT, D. T.; LINDER, C.** Lean management in hospitality: methods, applications and future directions. *International Journal of Services and Operations Management*, v. 36, n. 3, p. 303-326, 2020. DOI: 10.1504/IJSOM.2020.105133.