



Procedimento para aperfeiçoar a gestão logística na área de alojamento na cadeia hoteleira ritz de angola.

Procedure to improve logistics management in the area of accommodation in the ritz de angola hotel chain.

Anilda Albina*

anildalbina@gmail.com

Avelino César Sebastião**

*Universidade Cuito Cuanavale, **Universidade Gregório Semedo. Angola

Recibido: 25/10/2024-Aceptado: 30/12/2024.

Correspondencia: anildalbina@gmail.com

Resumo

A presente pesquisa com o tema 'procedimento para melhorar a gestão logística na área de alojamento na cadeia hoteleira Ritz de Angola' surgiu após a observação de falhas na gestão logística da Ritz, o que levou a autora desta pesquisa a detetar que não existe um procedimento que facilite a logística e incorpore os critérios dos sistemas de qualidade aos procedimentos operacionais das áreas de alojamento dos hotéis da cadeia Ritz. Assim, este trabalho tem como objectivo geral: Desenhar um procedimento para melhorar a gestão logística da cadeia hoteleira Ritz na área de alojamento. Para o seu sucesso, foram analisados os fundamentos teóricos, bem como a caracterização da situação actual da logística nos serviços de alojamento na cadeia hoteleira. Foi utilizada uma pesquisa mista, com métodos e técnicas para um estudo quantitativo e qualitativo, que permitiu não só identificar as causas do problema, mas também desenhar um procedimento que permita aplicar a gestão logística nos serviços de alojamento na cadeia Ritz. Foram utilizados técnicas e instrumentos como entrevistas realizadas com os gerentes de 4 hotéis da Ritz, questionários dirigidos a 94 clientes de 4 hotéis da cadeia, a matriz SWOT e a observação participante. Como resultado, a autora desenha um procedimento para melhorar a gestão logística na área de alojamento na cadeia hoteleira Ritz, que resultará em maior eficiência na área de alojamento, redução de custos, melhoria na qualidade dos serviços e satisfação dos seus clientes.

Palavras-chave: Gestão logística, alojamento, cadeia hoteleira.

Abstract

The present research with the theme 'procedure to improve logistics management in the accommodation area of the Ritz de Angola hotel chain' arose after the observation of failures in Ritz's logistics management, which led the author of this research to detect that there is no procedure that facilitates logistics and incorporates the criteria of quality systems into the operational procedures of the accommodation areas of the hotels of the Ritz chain. Thus, this work has the following general objective: To design a procedure to improve the logistics management of the Ritz hotel chain in the accommodation area. For its success, the theoretical foundations were analysed, as well as the characterisation of the situation scurrent logistics in accommodation services in the hotel chain. Mixed research was used, with methods and techniques for a quantitative and qualitative study, which allowed not only to identify the causes of the problem, but also to design a procedure that allows the application of logistics management in the accommodation services in the Ritz chain. Techniques and instruments were used, such as interviews with the managers of 4 Ritz hotels, questionnaires addressed to 94 customers of 4 hotels in the chain, the SWOT matrix and participant observation. As a result, the author designs a procedure to improve logistics management in the accommodation area of the Ritz hotel chain, which will result in greater efficiency in the accommodation area, cost reduction, improvement in the quality of services and satisfaction of its customers.

Keywords: logistics management, accommodation, hotel chain.

Cómo citar

Albina, A., & César Sebastião, A. (2025). Procedimento para aperfeiçoar a gestão logística na área de alojamento na cadeia hoteleira ritz de angola. *GADE: Revista Científica*, 4(7), 178-201. Recuperado a partir de <https://revista.redgade.com/index.php/Gade/article/view/553>



INTRODUÇÃO

Hoje em dia é difícil imaginar o mundo sem a logística, pois ela encontra-se presente em todas as áreas da vida, e desempenha um papel de vital importância para o funcionamento de diversos sectores que procuram brindar serviços mais eficientes em menos tempo e capazes de satisfazer com eficácia o maior número de consumidores ou clientes a busca de serviços.

A logística é vista por muitos como uma área de ciência que faz parte do escopo da administração, cujo a sua principal função é garantir a disponibilidade de produtos e insumos onde forem demandados de forma eficiente e pelo menor custo possível.

No sector hoteleiro a logística contribui para uma gestão adequada assim, permite que os serviços oferecidos aos hóspedes tenham uma qualidade garantida, e não haja falta de estoque, complicando o serviço por ausência de itens que podem causar insatisfação, mas garantir a qualidade dos serviços e assim reduzir custos operacionais.

De acordo com Anais & Dâmares (2020) a hotelaria requer uma ampla gama e suprimentos para ser consumida

simultaneamente, a logística tem um papel significativo na qualidade dos serviços prestados pelos hotéis, uma vez que são considerados um factor de rentabilidade, pois afirmam que na hotelaria não basta a produção de serviços e sua venda, é necessário garantir que esta produção seja rentável, ao gosto dos clientes e traga benefícios em ambos os sentidos, ou seja, da organização para o cliente e do cliente à organização (p.3).

Um dos produtos estrela da hotelaria é o alojamento e os seus departamentos devem estar sempre munidos de insumos para atender a demanda latente (visitantes, excursionistas, hóspedes).

Logo para o bom funcionamento da área de alojamento, a logística deve ser cuidadosamente planejada e administrada, com o objectivo de potencializar resultados e reduzir perdas, abrangendo todos os processos de relacionamento, à montante e a jusante.

Assim este estudo tem como objectivo desenhar um procedimento para aperfeiçoar a gestão logística da cadeia hoteleira Ritz na área do alojamento.

Em termos de procedimentos metodológicos e para o aprofundamento



e desenvolvimento desta pesquisa, foi imprescindível a utilização de métodos e técnicas para um estudo quantitativo e qualitativo, que possibilitará desenhar um procedimento que permita aplicar a logística nos serviços de alojamento na cadeia Ritz, e foram utilizadas as técnicas e instrumentos como entrevista por questionário a matriz DAFO, a observação e o estudo documental.

Logística origem e Conceito

Há inúmeras definições para o termo logística, por exemplo de acordo com o Dicionário Aurélio (2004) o termo vem do francês *Logistique* e tem como uma de suas definições a parte da arte da guerra que trata do planejamento e da realização de projectos e desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de material para fins operativos ou administrativos.

Igualmente o dicionário Larousse (2021) define o termo logística em latim como *logisticus*, do grego como *logistikos* a arte de raciocinar, também relativo a logística militar que diz respeito aos métodos e meios de organização de uma operação, de um processo destinados a permitir que os exércitos vivam, se movam, combatam e

garantam as evacuações e tratamento médico do pessoal.

Isso se dava devido à necessidade que surgiu de fazer o transporte de armamentos, das tropas, carros de guerra, suprimentos e distribuí-los até os locais de combates sendo algo que exigia um conspícuo planeamento, organização e execução das tarefas.

Silva (2010) corrobora que o desenvolvimento da logística está intimamente ligado ao progresso das actividades militares e das necessidades resultantes das guerras.

Antigamente durante as grandes guerras mundiais, os generais elaboravam estratégias detalhadas para que os seus soldados recebessem armas, munições e provisões, visando atacar o inimigo da maneira mais eficaz possível.

Por outro lado, como mostra Santana (2004) a evolução dos sistemas logísticos está ligada ao comércio e o seu desenvolvimento. Segundo Ballou (1993) citado por Santana (2004), na antiguidade as mercadorias que as pessoas desejavam não eram produzidas onde elas gostariam de consumi-las ou estavam disponíveis em apenas certos períodos do ano. Devido à ausência de um sistema de transporte bem-desenvolvido e de sistemas de



armazenagem, o movimento de mercadorias era limitado e a armazenagem de perecíveis era possível apenas por um curto período.

De acordo com Santana (2004) essas limitações dos sistemas de movimentação e de armazenagem forçavam as pessoas a viverem perto das fontes de produção e a consumirem uma estreita gama de mercadorias.

A luz do que Balou e Santana abordam pode-se afirmar que antes da década de 1950, as empresas realizavam actividades logísticas de forma funcional, sem um conceito formal de logística integrada.

Entre 1950 e 1970, houve um desenvolvimento significativo na teoria e prática da logística, com a introdução de sistemas integrados para reduzir custos.

A partir da década de 1970, a logística empresarial se consolidou como um campo da administração, embora inicialmente tivesse pouca aceitação devido ao foco das empresas em gerar lucros. O embargo petrolífero de 1973 e o aumento dos preços do petróleo tornaram a logística uma questão relevante para a alta administração, levando à aplicação bem-

sucedida dos princípios e conceitos desenvolvidos no decurso dos anos.

Desta forma ao longo do século XX, passou a existir inúmeros conceitos de logística. Mas foi só em 1999 que o *COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT* (2008) estabeleceu a sua definição.

Para o CLM que é a principal associação mundial de profissionais de gestão de cadeias de abastecimento define a logística como sendo:

O processo de planejar, implementar e controlar o fluxo e armazenamento eficiente e eficaz de matérias primas e estoque durante a produção e produtos acabados, e as informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes (p.45).

Deste modo destacamos várias definições de logística como descrevem os autores abaixo mencionados: Ballou, (2010) citado por Neto & Santana (2015) diz que logística é a junção de quatro actividades básicas: Aquisição, movimentação, armazenagem e entrega de produtos. Para que estas actividades funcionem é necessário um planeamento logístico, bem como a interação de processos.



Já Faria & Costa (2011, p. 22), versam a Logística como um macroprocesso, que é composto por três processos básicos: “Abastecimento (obtenção de materiais e componentes nacionais e importados), Planta (suporte à manufatura) e Distribuição (entrega do produto ao cliente, tanto no mercado nacional como no externo, incluindo as atividades relacionadas ao pós-venda)”.

Carvalho (2012) corrobora com os autores supracitados quando descreve que, uma ação logística inicia-se com uma necessidade que tem de ser satisfeita; isto designa-se por problema logístico e que, por sua vez, poderá ser de caráter civil ou militar, nacional ou internacional, produção ou consumo, entre outros. O ciclo logístico desenvolve-se ao longo de três fases fundamentais, que podem ser observadas na figura 1, sendo estas:



Figura 1. Fases do Ciclo Logístico.

Fonte: Adaptado de (Carvalho, 2012).

1. Determinação das necessidades;
2. Obtenção de recursos;
3. Distribuição.

Contudo, é evidente que o ciclo logístico obedece a um processo em que as funções estão interdependentes, ou seja, a falha de uma função, compromete as demais, causando desta forma, morosidade no ciclo ou limitações no cumprimento de objectivo inicialmente desenhados como diz Bituere (2020).

Depois de analisadas os vários conceitos que diferentes autores versam pode-se dizer que a logística é um campo dinâmico e estratégico, e a sua relevância continua a crescer à medida que as empresas buscam otimizar suas operações e atender às demandas dos clientes, também, refere-se ao processo de planificação, implementação, e controlo do fluxo eficiente de bens e serviços que inclui atividades como transporte, armazenamento, gestão de inventários e distribuição, e crucial para garantir a eficiência operativa das empresas, que pode afetar diretamente a satisfação dos clientes.

A importância da Logística

Para a economia, a Logística é importante no sentido de complemento para o desenvolvimento da nação, como



nos coloca Ballou (2010) citado por Oliveira 2011:

Nações em desenvolvimento têm, normalmente, produção e consumo ocorrendo no mesmo lugar, com boa parte de força de trabalho engajada na produção agrícola e percentagem menor da população em áreas urbanas. A medida que serviços de transporte mais barato vão-se disponibilizando, a estrutura econômica começa e assemelhar-se à de economia desenvolvida (p.113).

Para as empresas a logística desempenha um factor chave para o alcance dos seus objectivos e o seu prospectivo sucesso, pois garantir a eficiência operacional e a satisfação dos clientes cumprindo os 7 certos ou com a entrega dos produtos ou serviços.

Assim, aprimorar a logística é equivalente a melhorar qualquer área estratégica da empresa, pois ambas visam maximizar a produtividade.

Para Bowersox & Closs (2007) a logística faz parte, hoje, das disciplinas que actuam na alta administração das organizações, incluindo toda a parte de movimentação de produtos e informações em toda uma cadeia de suprimento.

Assim fica claro que em diversas áreas o uso da logística cumpre comum papel chave, e seu uso estratégico contribui significativamente para o desenvolvimento de uma sociedade ou empresa.

A Gestão logística na actualidade hoteleira

A hotelaria é um campo vasto e multifacetado, e diferentes autores têm suas próprias definições e perspectivas sobre o que ela envolve.

Para Sancho (2001) a hotelaria é um sistema comercial de bens materiais e intangíveis, serviços, que objectivam satisfazer as necessidades básicas de descanso e alimentação de viajantes, pessoas que estão fora de suas residências.

Jones (2002), citado por Clarke & Chen (2008), corrobora que a hotelaria consiste no fornecimento de serviços de alojamento e alimentação para pessoas que estão longe de casa, satisfazendo necessidades fisiológicas primárias como dormir e comer.

Essas definições mostram que a hotelaria não se limita apenas ao fornecimento de um lugar para dormir, mas abrange uma gama de serviços destinados a garantir o bem-estar e a satisfação dos hóspedes.



Na actualidade hoteleira, a gestão logística desempenha um papel crucial na operação eficiente e na entrega de uma experiência excepcional aos hóspedes.

Um dos pilares da gestão logística em hotéis é a eficiente gestão de suprimentos. Os hotéis precisam de assegurar que uma variedade de produtos esteja disponível, desde alimentos e bebidas até artigos de higiene pessoal e limpeza, mantendo o equilíbrio entre a oferta e a demanda.

O sector hoteleiro passa hoje por um grande desafio devido a factores sazonais, eventos locais e outras influencias externas, que pode oscilar consideravelmente a procura. Isso requer uma gestão logística ágil e adaptável para responder prontamente às variações na demanda.

Ademais uma gestão logística na actualidade hoteleira não se limita apenas ao movimento de bens e serviços, mas abrange uma abordagem estratégica para melhorar a eficiência operacional, garantir a satisfação dos hóspedes e promover práticas sustentáveis.

Os serviços na empresa hoteleira

Os serviços podem ser definidos como a combinação dos resultados e experiências do cliente em relação ao

que é oferecido, sendo resultado do processo de transformação envolto em uma gama de variáveis e informações não controláveis, (Pozo & Tchizawa, 2016 pág.2).

De acordo com Kotler (1998), o serviço é qualquer acto ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte e na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico, (p.412).

Assim como mostra a tabela 1, existem pelo menos seis peculiaridades dos serviços.

Tabela 1.

Peculiaridades dos serviços

Perecibilidade	Não podem ser armazenados para venda ou consumo futuro, devem ser consumidos no momento. Para que os fornecedores de serviços aumentem ao máximo os lucros, devem gerir a capacidade e a procura, já que não podem manter em operações o inventário não vendido.
Proteção	Difícil de patentear já que são facilmente copiados. Por isso é importante que o serviço desfrute de uma boa imagem de marca, diferenciando-se dos seus similares estrategicamente.
Subjetividade	O seu preço é individual, apoiado no trabalho humano e a satisfação que propõe dar ao cliente; são valorados subjetivamente por quem o produz e pelo mercado.
Inseparabilidade	Geralmente consome-se enquanto é realizado e o cliente está em geral comprometido no processo. Os colaboradores que estabelecem contacto com os clientes formam parte do produto. Outra implicação é que os clientes e o colaborador devem compreender o sistema de entrega do serviço.
Intangibilidade	Não se podem ver, degustar, sentir, ouvir ou cheirar antes de sua compra. Para diminuir a incerteza, muitas vezes o comprador procura evidências tangíveis, que lhe



	proporcione informações e confiança.
Heterogeneidade	A qualidade do serviço depende de quem, como, onde e quando se oferece ou proporciona. As procuras flutuantes tornam difícil oferecer produtos consistentes em períodos de procura excessiva. O alto grau de contacto entre o fornecedor de serviços e o cliente significa que a consistência do produto depende das capacidades e desempenho do fornecedor

Fonte: Adoptado por Parasuraman et al. (1985)

Christopher (1992) define “serviço ao cliente” como a oferta consistente de utilidade de tempo e lugar. Em outras palavras, trata-se do produto entregue ao cliente no tempo adequado, sem demoras e sem danos, visando a excelência na qualidade do serviço.

Souto (2015) citado por (Cabral, 2019, p. 10) menciona que os serviços de um hotel possuem determinadas configurações. A produção e o consumo ocorrem ao mesmo tempo, o consumidor e o produtor têm de estar no mesmo espaço ou local; a tangibilidade e intangibilidade dos elementos, um quarto é um elemento tangível, mas o direito de passar uma noite num quarto confortável e limpo é intangível; o transporte e o armazenamento não é possível, o que aumenta a dificuldade na gestão desses aspectos pois os elementos tangíveis e intangíveis estão interligados; a variabilidade prende-se com o facto do serviço oferecido não se repete da mesma forma devido as

diferentes condições, configurações, entre outros.

Um serviço de grande importância na empresa hoteleira são os alojamentos que se destacam como sendo o serviço chave e o mais rentável para o sector, como poderemos observar no epígrafe seguinte.

O alojamento na Hotelaria

A hotelaria se caracteriza por ser um produto intangível, que não se pode tocar, e de prestação de serviço. Focando nas necessidades humanas, Jones (2002) citado por Clarke & Chen (2008) afirma que a hotelaria envolve a oferta de serviços de hospedagem e de alimentação e bebidas para pessoas que, estando fora de casa, pernoitam e não conseguem preparar suas próprias refeições (pág. 51).

De acordo com Pop et al. (2007) o hotel pode ser dividido nas seguintes áreas: alojamento; áreas sociais ou públicas; administração; áreas de serviço; equipamentos e estrutura; recreação, desporto e lazer e área de alimentos e bebidas, que envolve câmara frigorífica, cozinha principal e de banquetes, almoxarifado e outros.

O alojamento é a área central de qualquer estabelecimento hoteleiro, e seus departamentos devem estar sempre



abastecidos para atender à demanda constante de visitantes, excursionistas e hóspedes. Na hotelaria, é essencial que a relação entre as solicitações dos clientes e os serviços prestados seja de cem por cento.

A qualidade nos serviços de alojamento

Quintanilla (2002) observa que os resultados dos estudos da qualidade do serviço e da satisfação dos consumidores, são um perfil das preferências dos clientes, suas atitudes frente ao negócio é uma análise do seu comportamento.

É crucial destacar que os alojamentos no hotel seguem certos critérios de conforto que asseguram o bem-estar dos hóspedes (físicos, sensoriais, funcionais, ambientais, ergonômicos, entre outros). Portanto, é essencial oferecer um serviço de excelência para fidelizar os clientes e garantir sua plena satisfação.

A qualidade, assim como a beleza, é subjectiva. Na hotelaria, o alojamento é um produto intangível cuja qualidade só se revela após o uso. O consumidor não pode devolver o produto se a qualidade não atender às expectativas. A produção e o consumo geralmente ocorrem simultaneamente, com os

consumidores presentes durante o processo.

Primeiramente, destacamos os alojamentos, que, conforme apontado pelo grupo de autores no livro da Regedoria de Pisos (2007), são o elemento central de uma instalação hoteleira, sendo o principal serviço valorizado pelos clientes. A comercialização desses alojamentos depende significativamente de suas condições, e a demanda será maior se estiver alinhada com as ofertas disponíveis no mercado atual.

Os pisos residenciais devem ser projetados e organizados de maneira que beneficiem os clientes, refletindo adequadamente as características de cada instalação. Nesse sentido, é essencial criar um ambiente agradável, atraente, confortável e seguro.

A função do departamento de serviços habitacionais é garantir um atendimento eficiente e célere aos clientes, respondendo prontamente às suas solicitações. O objetivo é proporcionar plena satisfação aos clientes, com um serviço de elevada qualidade e um atendimento excelente, rápido, amigável e personalizado do departamento de serviços habitacionais é assegurar um atendimento eficiente e



rápido aos clientes, respondendo prontamente às suas solicitações.

O colaborador do serviço de quartos é um dos poucos membros do hotel autorizados a entrar no quarto enquanto o cliente está presente e, por isso, deve lembrar-se de que este é um espaço íntimo e que qualquer indiscrição pode incomodá-lo. Os clientes, que valorizam a sua privacidade e têm diferentes costumes e idiossincrasias, são, segundo os especialistas, os mais suscetíveis a desconfortos e desrespeitos neste contexto.

Estreny (2010), destaca a importância do serviço de hospedagem, onde cada hotel, em seus planos de gestão, deve definir um perfil e uma descrição de cargo específica para o funcionário que atua nesse sector. Competências e conhecimentos administrativos, técnicos, comerciais, interpessoais e culinários (manipulação de termos e preparações que facilitem a explicação do cardápio) são alguns dos atributos necessários, além de orientá-los sobre as situações problemáticas mais inusitadas que podem enfrentar e, ao mesmo tempo, indicar como resolvê-las.

Muitos são os benefícios que a qualidade dos serviços pode acarretar,

podemos citar a fidelização e satisfação dos clientes, a melhoria da eficiência operacional, o aumento da reputação da empresa, a redução de custos decorrentes de trabalho ou reclamações, o aumento da competitividade no mercado e geração de recompensas positivas. A qualidade de serviço refere-se à excelência na entrega de um serviço aos clientes.

Existem vários detalhes que fazem a diferença quando se fala em satisfação do cliente. Elementos que dizem respeito desde o atendimento no momento da reserva, até as acomodações do quarto em que está hospedado, contando com a comodidade e as vantagens de todos os objetos necessários ao seu bem-estar, cama bem feita, chuveiro em funcionamento e outros itens que precisam ser verificados em tempo integral pelos funcionários.

A maneira mais eficaz de saber a satisfação do hóspede é conversando com ele. De acordo com Caon (2008) citada por Cabral (2019, p. 10), seria necessário fazer uma pesquisa de mercado, assim que o hóspede fizesse o check-out seria feita uma pesquisa para saber quais os pontos negativos da hospedagem, com isso tentar melhorar



onde houvesse falhas e conseguir a fidelidade do cliente.

Segundo o mesmo autor, um dos métodos mais comuns para coletar informações sobre a satisfação dos hóspedes é o feedback, amplamente utilizado em várias redes hoteleiras. Esse método exige investimentos em tecnologia e pode ser visto como um investimento para o futuro. Além disso, a pesquisa deve ser conduzida por um profissional para garantir resultados precisos.

Neste sentido Castelli (2003) afirma que, hoje em dia, mais do que satisfazer desejos e necessidades dos clientes, “é preciso encantá-los. Para tanto, pelo menos atender, e talvez exceder, às expectativas dos clientes.

Com o tempo, os clientes se tornam mais exigentes, e hoje é essencial surpreendê-los, superar suas expectativas, ir além da concorrência, oferecer um serviço de qualidade total e excelência em cada detalhe. Para isso, é necessário contar com toda a equipe de profissionais, tanto da linha de frente quanto do suporte.

A logística nos serviços de alojamento

A logística nos serviços de alojamento desempenha um papel

crucial na gestão eficiente de recursos e na oferta de uma experiência satisfatória aos hóspedes.

De acordo, com Chiavenato (2004) uma empresa é “uma organização que produz bens e/ou serviços, que tem como objetivo o lucro.

Nas empresas existem recursos financeiros, humanos, conhecimento, matérias-primas e tecnológicos que se transformam em bens e/ou serviços (hotelaria, restauração e as agências de viagens) que são vendidos no mercado, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes, dos acionistas, dos colaboradores e de outras organizações com as quais se relaciona (bancos, seguros, governos, ...) (Costa, 2012; Lisboa et al., 2011). Segundo Eiglier e Langeard (1991, p. 18, citado em Costa, 2012) a empresa hoteleira só funciona se tiver hóspedes, que são parte integrante do serviço, bem como as qualidades humanas e técnicas do pessoal, que o executam, e as características físicas da UH, que resulta da organização definida pelo gestor hoteleiro (Figura 2).

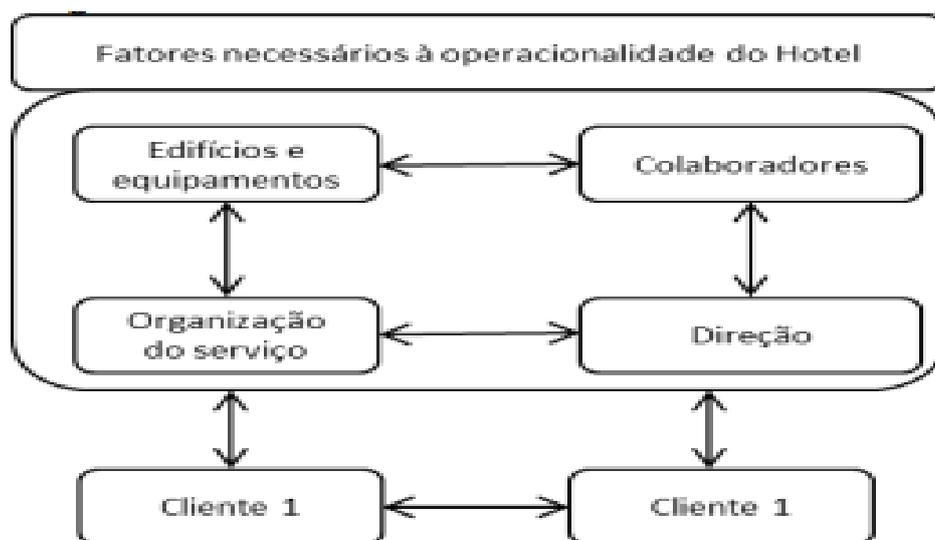


Figura 2. O sistema de funcionamento de um Hotel. Fonte: Eiglier and Langeard (1991, p. 18, citado em Costa, 2012).

O esquema demonstra as relações e inter-relações que se estabelecem para a prestação do serviço hoteleiro. Para a sua execução é necessária a existência de um edifício e de equipamentos, onde os colaboradores prestam o serviço numa estrutura organizada e gerida pela direção. No âmbito do turismo, e de acordo com o serviço prestado, podemos encontrar os seguintes tipos de empresa (Costa, 2012): empresas de produção primária (alojamento, restauração e de transporte); empresas de distribuição (agências de viagens e empresas de distribuição online); Outras (empresas de animação, entre outras).

Para que isso ocorra de maneira ordeira é necessário que haja alguns procedimentos que começam com a gestão de suprimento e estoque.

Especificidades da logística nos alojamentos

A logística nos serviços de alojamento de um hotel é um aspecto crucial para garantir a eficiência e a satisfação dos hóspedes. Segundo diversos autores, a logística na hotelaria envolve várias áreas e processos:

Bizerra (2013) destaca a importância do controle de estoque seguindo o processo FIFO (first in first out) ou seja o primeiro a entrar e o primeiro a sair, garantindo que os produtos mais antigos sejam utilizados primeiro para evitar desperdícios.

Para Christopher (2016) uma distribuição eficiente é importante para os serviços no sector de alojamento. Isso abrange desde a reserva de quartos até o check-in e check-out dos hóspedes.



Sistemas de reservas integrados e políticas de cancelamento flexíveis são fundamentais para maximizar a taxa de ocupação e a receita.

Daniel (2018) compara a logística na hotelaria a uma estratégia de jogo, onde cada colaborador tem um papel específico para garantir que o serviço seja entregue com qualidade e rapidez. O mesmo ainda enfatiza que a logística é fundamental tanto em momentos de calma quanto de turbulência, onde a eficiência e o planejamento são essenciais para manter a qualidade do serviço.

Outro tópico importante é a cadeia de suprimentos como destacam Lambert & Pagh (1998) que discutem a estrutura em rede da cadeia de suprimentos, que é vital para a operação de hotéis. Isso inclui desde a aquisição de materiais até a entrega final dos serviços aos hóspedes.

Segundo Bardi (2011), a gestão de suprimentos é essencial para assegurar que os produtos e materiais necessários estejam disponíveis no momento certo e na quantidade adequada. Isso abrange desde alimentos e bebidas até produtos de higiene e limpeza.

A eficiência no gerenciamento de estoques não só reduz desperdícios, mas

também aprimora a resposta às necessidades dos hóspedes, contribuindo para sua satisfação e fidelização.

Esses pontos mostram que a logística na hotelaria não se limita apenas ao gerenciamento de materiais, mas também envolve um planejamento detalhado e uma execução eficiente para garantir que todos os serviços sejam prestados com a máxima qualidade. A logística tem um papel significativo na qualidade dos serviços prestados pelos hotéis, uma vez que são considerados um factor de rentabilidade.

Procedimento logístico utilizados em hotéis

Dentro do sector de turismo e hotelaria, estudar um procedimento logístico para a área do alojamento é uma actividade recente, com poucos autores que discorrem sobre o tema.

Segundo Velasco (2012), os processos são a forma mais natural de organizar o trabalho, nos quais se desenvolvem uma série de actividades que permitem que a organização desenvolva suas vantagens competitivas.

Ao caracterizar um processo, é necessário identificar os seus elementos. A figura (6) mostra esses elementos, onde se podem evidenciar as entradas que poderiam ser catalogadas como os



recursos da organização, os quais, mediante um processo de transformação, fornecem como resultado ou saída, produtos ou serviços para o cliente

interno ou externo, convertendo essa saída na entrada para a execução de um novo processo (Monsalve & Beltran 2021).



Figura 3. Esquema de um processo. Fonte: Adoptado de Iso (2015) citado por Monsalve & Beltran (2021).

Desafios da logística no sector hoteleiro em Angola

O turismo constitui-se em uma experiência realizada por pessoas. Por isso, são necessários alguns serviços básicos, como transporte, hospedagem e lazer, integrados aos demais motivos da viagem – férias, descanso, saúde, negócios. A actividade vem crescendo mundialmente e a concorrência não é apenas local e regional, mas global (Petrocchi, 2009).

A indústria turística tem desempenhado um papel preponderante para o crescimento do sector de serviços

no mundo nas últimas décadas, e uma das suas principais características é possibilitar o desenvolvimento não só de grandes cidades que possuem riquezas financeiras, bem como de pequenas cidades, que possuem riquezas naturais, contribuindo assim, para o crescimento mais homogêneo do sector de serviços por diversas partes do país (Perobelli & Sousa, 2016).

Nesta senda o Plano Director do Turismo de Angola (2013) admite que o turismo tem potencial para impor-se como um sector de importância estratégica para a economia angolana,



em virtude do potencial turístico do país e da capacidade de gerar-se riqueza e emprego com o seu desenvolvimento.

A actividade turística não só estimula o crescimento económico por gerar empregos, como também incentiva a criação de novos negócios, atrai investimentos nacionais e estrangeiros conduzindo assim a um crescimento da produção de bens e serviços como é o caso da hotelaria, renda que por sua vez cooperam para o desenvolvimento das localidades.

Porém os desafios da logística no sector hoteleiro em Angola são variados e complexos. Segundo diversos autores, como Sarmiento & PAHL *Consulting* (2020) Pereira (2023) e Tchalyongo (2018) citam alguns dos principais desafios.

Como mencionam Sarmiento & PAHL *Consulting* (2020) um dos grandes desafios da logística no sector em Angola, tem sido a falta de infraestrutura adequada como estradas e sistemas de transporte, que tem dificultado a movimentação de bens e serviços essenciais para os hotéis, assim muitos produtos e equipamentos necessários para a operação dos hotéis são importados, o que tem causado

atrasos e aumenta os custos devido a questão alfandegárias e logísticas.

Outro desafio de acordo a Pereira (2023) consiste na necessidade significativa de formação e capacitação dos trabalhadores do sector hoteleiro para garantir um serviço de qualidade e eficiência, “além disso a capacitação e formação de profissionais especializados em logística são essenciais para enfrentar os desafios futuros. Com força de trabalho acreditada e capacitada, Angola estará melhor preparada para aproveitar as oportunidades que uma logística eficiente pode oferecer ao país” (pág.3).

Tchalyongo (2018) faz citações de especialistas na área que fazem referência a outro desafio que tem sido implementação de práticas sustentáveis e inovadoras, exigindo investimentos e mudanças culturais dentro das organizações.

Esses desafios exigem uma abordagem integrada e colaborativa entre o governo, o sector privado e outras partes interessadas para melhorar a eficiência dos serviços hoteleiros em Angola.



METODOLOGIA

Modo de Investigação

Para o estudo metodológico da pesquisa foi necessário ter em conta que o termo metodologia significa estudar os métodos, ou seja o estudo analítico e crítico dos métodos de investigação.

Para Cervo (2007), “metodologia é o estudo do processo da pesquisa utilizada para a elaboração de um determinado assunto os quais respondem como faze-la de forma eficiente” (p.21).

Os métodos teóricos empregam-se análise-síntese, indução-dedução, histórico-lógico para compreender as principais características do objecto, para a conformação do marco teórico referencial e a revisão de documentos. Os métodos empíricos utilizados foram: entrevista por questionário, matriz DAFO e a observação participante.

Tipo de Investigação

Na investigação se emprega uma metodologia do tipo mista pela forma de abordagem, do ponto de vista de seus objectivos a pesquisa é descritiva.

A utilização deste tipo de pesquisa permitio detalhar as principais características dos indivíduos que nos forneceram as informações precisas utilizando as técnicas da observação e questionários.

População

Para a presente pesquisa selecionou-se como população todos os clientes e os 7 hotéis da cadeia Hoteleira Ritz, os quais encontram-se sedeadas nas províncias do Cuando Cubango, Luanda, Huambo, Kwanza Sul, e Benguela.

Amostra

Existem diferentes critérios de seleção da amostra, o autor seleciona a partir da amostragem por tipicidade que na visão de Gil (2018), amostragem por tipicidade constitui um tipo de amostragem não probabilística e consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população.

A principal vantagem da amostragem por tipicidade está nos baixos custos de sua seleção. Entretanto, requer considerável conhecimento da população e do subgrupo selecionado (Gil, 2018, pág. 97)

A presente pesquisa conta com uma amostra de 98 participantes. O critério de seleção da amostra por tipicidade permitirá selecionar aquelas pessoas que tem um conhecimento e informação sobre o objecto estudado, sobre a principal causa da problemática,



os recursos, infraestrutura, as potencialidades e carências, oferecendo sugestões para a proposta de solução. Logo conta-se com um grupo de 95,92% de clientes e gerentes 4,08 %.

Análise *SWOT*/ DAFO

Apresenta-se de seguida uma análise dos principais pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), no âmbito de uma análise *SWOT* ou DAFO da cadeira hoteleira RITZ de Angola foi elaborada com base na revisão de literatura.

Tabela 3.

Matriz *SWOT*/DAFO

Fortalezas	A Ritz Angola é altamente conceituada e oferece serviços de qualidade; Eles possuem hotéis de 5, 4, 3 e 2 estrelas em várias províncias, incluindo Luanda, Kwanza Sul, Huambo, Benguela e Cuando Cubango; Oferecem quartos duplos, suítes, quartos <i>twin</i> e suites deluxe; A cadeia tem instalações em diferentes províncias, o que contribui para o desenvolvimento do turismo no país.
Oportunidades	Com o crescimento do turismo no país, a <i>Ritz</i> pode atrair mais hóspedes, diversificar as modalidades turísticas, e obter uma maior rentabilidade económica; Desenvolver eventos e promoções para atrair clientes.
Fraquezas	O mercado hoteleiro é competitivo, exigindo diferenciação contínua; Alguns hotéis podem precisar de atualizações;

	Não contam com um procedimento logístico.
Ameaças	Flutuações económicas podem afetar a demanda por hospedagem; Pandemias, crises políticas ou desastres naturais podem impactar o sector.

Fonte: Elaborado pela autora desta investigação

Caracterização da Cadeia Hoteleira Ritz de Angola

A cadeia hoteleira Ritz Angola é dotada de grande prestígio, combinado excelência no serviço com uma variedade de hotéis em diferentes categorias de estrelas. Actualmente eles possuem hotéis de 5, 4, 3 e 2 estrelas em várias províncias de Angola, incluindo Luanda (Hotel Victoria Garden, Hotel Ritz Capital, Restaurante Ritz e Restaurante Ritz Nova Vida), Bengo (Aldeamento da Muxima), Kwanza Sul (Hotel Ritz Sumbe e Restaurante Oásis), Waku Kungo (Hotel Ritz Waku Kungo), Calulo (Hotel Ritz Aanisa, Hotel Ritz Calulo e Hotel Rural Fazenda da Cabuta), Huambo (Hotel Roma Ritz Huambo), Benguela (Hotel Ombaka Ritz) e Cuando Cubango (Laúca Ritz e Rio Cuebe Lodge).

A cadeia hoteleira Ritz em Angola foi fundada em 2010. Desde então, eles têm oferecido serviços de qualidade e conforto para os hóspedes em várias províncias do país.

Têm como missão 'prestar um serviço de excelência em hospedagem,



alimentação ou gestão e organização de eventos e primar sempre pela qualidade e satisfação dos seus clientes', de acordo com o Slogan do Grupo "Qualidade é Connosco".

A sua visão é ser conhecida como referência na prestação dos serviços hoteleiros, com o foco na eficiência, qualidade, preço justo e o compromisso na satisfação dos seus clientes. A *Ritz* também preza por valores como a hospitalidade, a relação comercial, o profissionalismo, o trabalho em equipa, a responsabilidade nos serviços prestados, responsabilidade social e ambiental e a valorização dos recursos humanos.

A diversidade do seu leque de ofertas e a sua vasta experiência nas áreas da hotelaria, catering, restauração e turismo rural, permitem-lhes marcar a diferença e primar sempre pela satisfação dos seus clientes.

Procedimento para aperfeiçoar a logística na área de alojamento da Cadeia Hoteleira *Ritz*.

Neste epígrafe desenha-se um procedimento logístico definido por 4 etapas como mostra a figura 8, que visa colmatar os problemas detectados no decorrer desta investigação.

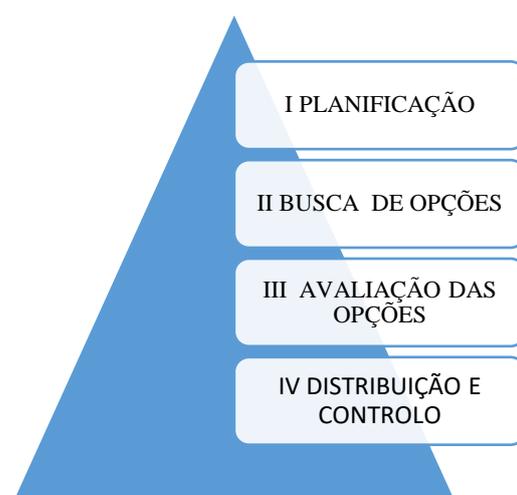


Figura 4. Procedimento Logístico.
Fonte: Elaborado pela autora desta investigação.

ETAPA I: PLANIFICAÇÃO

- Documentação legal e contratos com fornecedores
- Determinação das responsabilidades dos funcionários
- Estudo de mercado
- Estudo da oferta e da demanda
- Tipo de alojamento
- Tempo de estadia
- Determinação dos preços
- Determinar a terciarização dos serviços



Tabela 4.

1ª Etapa do procedimento
Logístico

PASSOS	RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES/PASSOS
1	Assessor Jurídico	- Elabora a documentação legal, os diferentes tipos de contratos com os funcionários, com as empresas e com os fornecedores.
2	Chefe do Economato	- Elabora a ordem de transporte de acordo a solicitação e para todos os serviços da Cadeia, os serviços especiais e os de final de semana; - Elabora a recepção, armazenamento e distribuição de mercadorias, bem como a gestão de inventários e a encomenda dos produtos aos fornecedores.
3	Chefe de Operações Logística	- Recepciona e informa aos decisores os recursos necessários, as quantidades e a distribuição nas diferentes instalações.
4	Chefe de Recursos Humanos	- Estabelece as responsabilidades dos diferentes funcionários; - Garante a capacitação contínua e organizada de todos os funcionários e directivos.
5	Coordenador da área comercial	- Realiza estudo dos diferentes mercados que visitam as instalações, seus gostos e preferências para desenhar a oferta turística, actualiza aos diferentes responsáveis dos departamentos para garantir os recursos e satisfazer as necessidades dos clientes.
6	Gerente da área de alojamento	Determinam com a gerência geral os tipos de alojamento, a estadia dos clientes, determinam os preços e os recursos.

Fonte: Elaborado pela autora desta investigação

ETAPA II: BUSCA DE OPÇÕES

- Procurar fornecedores

Tabela 5.

2ª Etapa do procedimento
Logístico

PASSOS	RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES/PASSOS
1	Gerente Geral, Assessor Jurídico	- Estudo dos principais fornecedores nas diferentes províncias; - Recepção de documentos legais dos fornecedores, determinação de contratos e parcerias.
2	Director económico	Elabora ordem de início de execução de serviços, quando aplicável Realiza visitas bimensais nas dependências que estão dentro do contrato, para reuniões de seguimento com os administradores das instalações, para verificar o cumprimento dos contratos - Certifica que as empresas fornecedoras disponibilizem os produtos que foram acordados. - Elabora e entrega, o informe da visita de seguimento aos contratos na coordenação das diferentes entidades e nas instalações próprias para determinar acções - Solicita facturação mensal as empresas fornecedoras, para gerir o respectivo pagamento;
3	Director económico	- Estabelecer controlo mensal da qualidade e do pagamento a serviços de energia, saneamento, água, etc.

Fonte: Elaborado pela autora desta investigação

ETAPA III: AVALIAÇÃO DAS OPÇÕES

- Consultar os critérios dos hóspedes para avaliar preços e serviços;
- Visitar e comprovar a qualidade dos serviços oferecidos;
- Logística de chegada;
- Comunicação com os hóspedes;



- Proporcionar informação sobre a chegada, horários e qualquer detalhe relevante;

- Avaliação pós estadia;

- Feedback, recolher opiniões dos hóspedes sobre a sua experiência;

- Análise dos resultados;

- Avaliar o que funcionou bem e o que se pode melhorar para futuras gestões.

Tabela 6.

3ª Etapa do procedimento Logístico

PASSOS	RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES/PASSOS
1	Gerente Geral	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer um sistema de trabalho a partir das normas internacionais de qualidade, normas de alojamento e alimentos e bebidas; - Estabelecer o estudo de mercado para conhecer e garantir a satisfação dos clientes - Criar um sistema de comunicação permanente com os clientes - Assegurar, através do feedback, um estilo que promova e desenvolva melhor a colaboração no trabalho, resolva conflitos e aumente a produtividade, garante um desenvolvimento pessoal, permite conhecer fortalezas e debilidades; - Garantir o Feedback dos clientes para melhorar dos produtos e serviços adaptando-se as necessidades do mercado; - Desenvolver projectos ajustar estratégias que permitam alcançar os objectivos.
2	Director económico	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer controles aos diferentes departamentos, áreas aonde são oferecidos os serviços para controlar o cumprimento das normas e garantir a qualidade; - Estabelecer avaliação da correlação productopreço.

Fonte: Elaborado pela autora desta investigação

ETAPA IV: DISTRIBUIÇÃO E CONTROLO

Tabela 7.

Etapa do procedimento Logístico

PASSOS	RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO DE ACTIVIDADES/PASSOS
1	Gerente Geral	<ul style="list-style-type: none"> -Elaboração e envio da documentação, os recursos, requeridos para a realização do processo logístico; - Envia solicitações em caso de requerer o serviço; - Recepção da ordem de pedido; - Verificação das exigências e confirmação.
2	Administrador	<ul style="list-style-type: none"> Geri os custos dos serviços, para sua aprovação; Determina os preços; Verifica a entrega ao armazenamento dos productos; Controla a distribuição por áreas.
3	Gerente Geral	<ul style="list-style-type: none"> Autoriza a solicitação do serviço adicional.
4	Administrador	<ul style="list-style-type: none"> Verifica o cumprimento da solicitação; Organiza a distribuição por áreas, ou instalações, recepcionam-se a documentação de recibo; Estabelecer o controlo na entrega para garantir a qualidade nos subprocessos no alojamento como: reservas, check-in- e check-out, atenção ao cliente, limpeza e manutenção, facturação e cobrança, marketing e vendas, eventos, recepção, ama de chaves, governanta, lavanderia; Feedback e melhoria continua.

Fonte: Elaborado pela autora desta investigação



CONCLUSÕES

A análise bibliográfica permitiu aprofundar os fundamentos teóricos sobre a gestão logística, com ênfases na área de alojamento, bem como a sua importância para a satisfação dos clientes;

A metodologia, técnicas e instrumentos aplicados na pesquisa permitiu caracterizar a situação actual da gestão logística na área de alojamento na cadeia hoteleira Ritz;

Como resultado foi desenhado um procedimento para aperfeiçoar a gestão logística da cadeia hoteleira Ritz na área de Alojamento, e assim garantir a qualidade dos serviços oferecidos pela mesma.

REFERÊNCIAS

Anais León Galán & Damaris Valdez Ferrer: “Análisis teórico de la logística en la hotelería”, Revista Observatorio de las Ciencias Sociales en Iberoamérica, ISSN: 2660-5554 (Vol1, Número 3, octubre 2020). En línea: <https://www.eumed.net/es/revistas/observatorio-de-las-ciencias-sociales-en-iberoamerica/vol-1-numero-3-octubre-2020/logistica-hoteleria>. Consultado em 22 de Agosto de 2023.

Ballou, R. H. (2010). *Logística empresarial: Transportes, administração de materiais e distribuição*. São Paulo: Atlas.

Bardi, E. J. (2011). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas.

Bituere, N. J. (2020). *Estudo sobre a otimização da cadeia de abastecimento de “Marine Gasoil” na Marinha Portuguesa* (Dissertação de Mestrado em Ciências Militares Navais, Especialidade de Administração Naval).

Bowersox, D. et al. (2007). *Gestão logística de cadeias de suprimentos*. Porto Alegre: Bookman.

Cabral, A. M. (2019). *A influência da inovação dos serviços na satisfação do cliente: Análise de um caso da indústria hoteleira* (Ana Melissa Jardim Cabral, Orientadora). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.26/31918>.

Carvalho, J. C. (2012). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*. Sílabo.



- Castelli, G. (2003). *Administração hoteleira* (9ª ed.). EDUCS.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. (2007). *Metodologia científica* (5. ed.). São Paulo: Prentice-Hall.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração* (7ª ed.). São Paulo: Elsevier e Editora CAMPUS.
- Christopher, M. (1992). *Logistics and supply chain management*. Londres: Pitman.
- Christopher, M. (2016). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Criando redes que agregam valor*. São Paulo: Cengage Learning.
- Clarke, A., & Chen, W. (2008). *Hoteleria: Fundamentos teóricos e gestão*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Colectivo de Autores. (2007). *Regiduría Hotelera*. Ediciones Balcón.
- Council of Logistics Management. (2008). *World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change*. The Global Logistics Research Team of Michigan State University.
- Costa, C. (1996). *Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level: Planning, organization and networks. The case of Portugal* (Tese de doutorado, University of Surrey, Guildford).
- Costa, R. (2012). *Introdução à gestão hoteleira* (4ª ed. atualizada). Lisboa: Lidel.
- Dicionário Aurélio. (2004). *Novo Dicionário da Língua Portuguesa* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Dicionário Larousse. (2021). *Dicionário Larousse da Língua Portuguesa* (1ª ed.). São Paulo: Larousse do Brasil.
- Estreny, F. D. (2010). *Room Service. Particularidades en la hotelería*. Bogotá: Colombia.
- FARIA, A. C.; COSTA, M. F. G. (2011). *Gestão de Custos Logísticos*. São Paulo: Editora Atlas.
- GIL, A. C. (2018). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (6. ed.). São Paulo: Atlas.
- Jones, P. (2004). Finding the hospitality industry: A response to Brotherton and Slattery. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 3(1), 1-10.



- Kotler, P. (1998). *Marketing Management* (9ª ed.). Prentice Hall.
- Lambert, Douglas M., James R. Stock, and Lisa M. Ellram. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*. New York: McGraw-Hill.
- Monsalve, K. J., & Beltran, S. S. (2021). *Caracterização BOWERSOX, D. et al. Gestão logística de cadeias de suprimentos*. Porto Alegre: Bookman.
- Oliveira, V. G. B. (2011). *A aplicação da logística no sector sucroalcooleiro na região de Assis*. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA.
- Pereira, C. de. (2023). *Logística em Angola: Desafios e oportunidades*. LinkedIn Pulse. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/log%C3%ADstica-em-angola-desafios-e-oportunidades-cora%C3%A7%C3%A3o-de-pereira> consultado em 22 de Abril de 2024 as 17:30.
- Plano Diretor do Turismo de Angola. Angola: Ed. PM MEIA. Vargas, M. S., & Ardigó, C. M. (2013). *Cadeia de Suprimentos na Hotelaria: Um estudo comparativo em diferentes regiões turísticas do Brasil*.
- POZO, H. (2016). *Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística* (6. ed.). São Paulo: Atlas.
- Quintanilla, C. (2002). *Conceptos generales de calidad total*. Disponível em: <http://www.ilustrados.com/publicaciones>. Consultado em Agosto/2023.
- Sancho, A. (2001). *Introdução ao turismo*. São Paulo: Roca.
- Santana, W. C. (2004). *Proposta de modelo de desenvolvimento de sistema de medição de desempenho logístico*. Rio de Janeiro: PUC-R.
- Sarmiento, E. M., & PAHL Consulting. (2020). *Estudo da cadeia de valor do sector do turismo em Angola, Volume 1*. Banco Africano de Desenvolvimento e Ministério da Economia e do Planeamento. Disponível em <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/26052> consultado em 22 de Abril de 2024 as 19:20.
- Silva, S. F. P. (2010). *Materiais e logística* (2. ed. rev. e ampl.).



Florianópolis: Publicações do IF-
SC.

Tchalyongo, K. (2018, março 25).

*Turismo em Angola precisa de
mais sustentabilidade, dizem
especialistas na área.* Voz da

América. Disponível em:

<https://www.voaportugues.com/a/turismo-angola-precisa-mais-sustentabilidade-4315366.html>

consultado em 22 de Abril de 2024

as 20:05.