

Processo de gestão da logística nos principais hotéis da Cidade de Luanda¹

Logistics management process in the main hotels of Luanda City

Proceso de gestión logística en los principales hoteles de la Ciudad de Luanda

Pascoal Joaquim Pinheiro²

<https://orcid.org/0009-0004-2899-2790>

Bumba Manuel de Castro³

<https://orcid.org/0000-0002-5665-245X>

RECEBIDO: 05 julho, 2025 | **ACEITE:** 01 outubro, 2025 | **PUBLICADO:** 27 fevereiro, 2026

Como citar: Pinheiro, P., Castro, B. (2026). Processo de gestão da logística nos principais hotéis da Cidade de Luanda. *RAC: Revista Angolana de Ciências*, 8(1), e080103. <https://doi.org/10.54580/R0801.03>

RESUMO

A logística sempre esteve relacionada com o processo de planeamento dos transportes, aprovisionamento e distribuição na gestão hoteleira. As operações logísticas que fomentam a competitividade dos empreendimentos turísticos são exemplos desta afirmação. Tendo em conta a importância da logística na gestão dos hotéis, o presente artigo visa analisar o processo de gestão da logística nos principais hotéis da Cidade de Luanda. O estudo é de carácter qualitativo, pois combina abordagens qualitativa e quantitativa. A vertente qualitativa baseou-se na interpretação subjectiva das respostas dos inquiridos, enquanto a quantitativa utilizou a quantificação dos dados com apoio do software ExcelTM. A adoção dessa abordagem mista permitiu uma análise mais completa e rigorosa, tornando possível alcançar os objectivos propostos. O estudo é de carácter exploratório e descritivo, através de uma abordagem de raciocínio indutiva. Com o suporte da pesquisa bibliográfica e trabalho de campo, foi possível concluir que existem dificuldades no processo de gestão dos hotéis da cidade, relacionadas com o fornecimento de produtos, escassez de pessoal e condições de trabalho. Para contrapor a esses problemas, a gestão logística nos hotéis deve basear-se em um sistema integrado, com fornecedores confiáveis e equipas internas comprometidas, visando um único objectivo: gerar valor para todos os envolvidos.

Palavras-chave: Gestão logística; Cadeia de abastecimento; Stock; Hotéis.

¹ Artigo extraído da Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, especialidade Gestão Logística e Transporte, apresentado na Universidade Gregório Semedo.

² Assistente estagiário da Universidade Agostinho Neto – Escola de Hotelaria e Turismo (ESHOTUR). Mestre em Gestão de Empresas, especialidade Gestão Logística e Transporte. Luanda, Angola. pascoalpinheiro@uan.ao

³ Professor auxiliar da Universidade Agostinho Neto – Escola de Hotelaria e Turismo (ESHOTUR). Doutor em Turismo, Lazer e Cultura. Luanda, Angola. bumba.castro@uan.ac

ABSTRACT

Logistics has always been related to the process of transport planning, supply and distribution in hotel management. Logistics operations that promote the competitiveness of tourism enterprises are examples of this statement. Taking into account the importance of logistics in hotel management, this article aims to analyze the logistics management process in the main hotels in the city of Luanda. The study is qualitative in nature, as it combines qualitative and quantitative approaches. The qualitative aspect was based on the subjective interpretation of respondents' responses, while the quantitative aspect used data quantification with the support of Excel™ software. The adoption of this mixed approach allowed for a more complete and rigorous analysis, making it possible to achieve the proposed objectives. the study is exploratory and descriptive in nature, using an inductive reasoning approach. With the support of bibliographical research and fieldwork, it was possible to conclude that there are difficulties in the management process of the city's hotels, related to the supply of products, staff shortages and working conditions. To counter these problems, logistics management in hotels must be based on an integrated system, with reliable suppliers and committed internal teams, aiming for a single objective: generating value for everyone involved.

Keywords: Logistics Management; Supply chain; Stock; hotels.

RESUMEN

La logística siempre ha estado relacionada con el proceso de planificación, suministro y distribución del transporte en la gestión hotelera. Las operaciones logísticas que promueven la competitividad de las empresas turísticas son ejemplos de esta afirmación. Teniendo en cuenta la importancia de la logística en la gestión hotelera, este artículo tiene como objetivo analizar el proceso de gestión logística en los principales hoteles de la ciudad de Luanda. El estudio es de naturaleza cualitativa, ya que combina enfoques cualitativos y cuantitativos. El aspecto cualitativo se basó en la interpretación subjetiva de las respuestas de los encuestados, mientras que el aspecto cuantitativo utilizó la cuantificación de datos con apoyo del software Excel™. La adopción de este enfoque mixto permitió un análisis más completo y riguroso, permitiendo alcanzar los objetivos propuestos. el estudio es de naturaleza exploratoria y descriptiva, utilizando un enfoque de razonamiento inductivo. Con el apoyo de la investigación bibliográfica y el trabajo de campo, se pudo concluir que existen dificultades en el proceso de gestión de los hoteles de la ciudad, relacionadas con el abastecimiento de productos, escasez de personal y condiciones laborales. Para contrarrestar estos problemas, la gestión logística en los hoteles debe basarse en un sistema integrado, con proveedores confiables y equipos internos comprometidos, buscando un único objetivo: generar valor para todos los involucrados.

Palabras clave: Gestión logística; Cadena de suministro; Existencias; Hoteles.

INTRODUÇÃO

O turismo tem como característica principal a deslocação de pessoas por razões diversas, constituindo-se num fenómeno que envolve não apenas as pessoas, mas também meios materiais, finanças e um conjunto de recursos naturais e culturais de uma determinada localidade. Para a efectividade do consumo turístico é determinante o processo de gestão da logística, nomeadamente no subsector da hotelaria, que proporciona as condições de alojamento e de alimentação aos turistas.

As dificuldades associadas ao processo logístico, principalmente no que toca a implementação dos modelos ligados à gestão logística nos empreendimentos turísticos são vividas diariamente e agudizadas com problemas transversais, que têm que ver com

os transportes, o fornecimento normal de produtos, as condições das estradas, as telecomunicações, a electricidade, o fornecimento de água potável, entre outros. Este conjunto de problemas é manifestada por vários hotéis da Cidade de Luanda (Pereira, 2023; Sarmento & PAHL Consulting, 2020; Tchalyongo, 2018). Assim, considerando a concentração de empreendimentos turísticos, especificamente os hotéis situados na baixa da cidade, é proposta a seguinte pergunta de partida: de que forma os hotéis da Cidade de Luanda têm ultrapassado as dificuldades no processo de gestão da logística?

O objectivo geral da pesquisa é analisar o processo *de gestão da logística* nos principais hotéis da Cidade de Luanda. Este objectivo é desdobrado nos seguintes objectivos específicos: compreender a importância do processo de gestão da logística nos hotéis; analisar o planeamento dos transportes, aprovisionamento e distribuição na gestão da logística dos hotéis; avaliar a fiabilidade do processo de gestão da logística nos hotéis da Cidade de Luanda; e identificar os principais desafios do processo de gestão da logística nos hotéis da Cidade de Luanda.

Considerando a Cidade de Luanda o perímetro dominado pelos territórios urbanos da Ingombota e da Maianga, constata-se que os principais hotéis estão situados no centro da cidade (zona baixa de Luanda). Deste modo, a pesquisa foi delimitada para os hotéis com categoria de quatro e cinco estrelas do perímetro definido, com unidades de alojamento⁴ acima de cem quartos e variedade de serviços prestados. A dimensão e a variedade de serviços obrigam os hotéis a desenvolver um esforço logístico maior, a possuir um nível de organização mais exigente à volta da logística e podem servir como referência para elucidar a forma como os hotéis de Luanda têm ultrapassado as dificuldades no processo de gestão da logística.

Revisão da Literatura

Os hotéis são os empreendimentos turísticos de maior visibilidade e preponderância no subsector da hotelaria, embora a sua origem seja mais recente comparativamente à outros estabelecimentos (Fretas, 2022). Os hotéis resultam dos efeitos da Revolução Industrial e do crescimento e multiplicação das Cidades, ao contrário de outros estabelecimentos classificados como empreendimentos turísticos, como por exemplo as pensões, pousadas e estalagens, que remontam da antiguidade.

De acordo com a legislação angolana, o hotel é um empreendimento turístico da tipologia dos estabelecimentos hoteleiros, vocacionado para prestar serviço de hospedagem temporária e outros serviços complementares, principalmente a alimentação e bebidas, mediante uma remuneração diária, possuindo para isso um conjunto de estruturas e equipamentos para o seu pleno funcionamento (Decreto Presidencial 36, 2016). Este conceito, inspirado na legislação portuguesa, considera-se consensual a nível internacional, salvo diferenças mínimas de detalhes e semântica, conforme se constata na temática seguinte, sustentada pela abordagem de vários autores.

O hotel e a sua área de abastecimento

⁴ Unidade de alojamento é o espaço privativo e exclusivo de dormida do hóspede num empreendimento turístico. Geralmente são quartos e suites, mas o conceito inclui os apartamentos e as moradias.

A palavra hotel deriva de duas palavras do latim, *hospitalis*, que significa pessoa acomodada, e *hospitum*, que quer dizer hospitalidade. A sua etimologia também tem sido atribuída à palavra francesa *hôtel*, cuja raiz é proveniente do latim, da qual é igualmente originária a palavra hospital. Portanto, a origem comum transmite um significado, entendido como edifício que alberga pessoas temporariamente com alguma frequência. O termo hotel é actualmente universal, entendido como um estabelecimento cujo negócio principal é o alojamento turístico (Abranja, Almeida & Almeida, 2019; Baroni Finger, Menezes & Amâncio, 2018; Sidónio, 2015).

O hotel é um estabelecimento público, com as funções de acomodação, alimentação, bebidas, lazer, repouso, realização de eventos, congressos, colóquios, etc. (Abranja *et al.*, 2019; Almeida, *et al.*, 2008; Burghardt, 2019; Yuniati, 2021). Em Angola, o hotel deve possuir, entre outras obrigações e requisitos, pelo menos um restaurante, um mínimo de 26 unidades de alojamento e a categoria no intervalo entre uma e cinco estrelas luxo (Decreto Presidencial 36, 2016). De acordo com as suas operações, o hotel combina elementos produtivos e serviços não perceptíveis. É uma organização empresarial que difere de outras organizações pelas características próprias relacionadas com a intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade dos produtos que presta aos clientes.

Os serviços de um hotel carecem sempre de uma estrutura organizativa, onde estão discriminadas as áreas e as secções constituintes. Essa estrutura funcional varia sempre de hotel para hotel devido as diferenças na dimensão dos estabelecimentos e na variedade dos serviços prestados (Abranja *et al.*, 2019), assim como pela carga de intangibilidade proporcionada pelos colaboradores no atendimento e pela cultura organizacional própria, gerada em cada estabelecimento.

Por isso, no processo de gestão da logística de um hotel deve sempre considerar a sua dimensão, o tipo e a quantidade de produtos e serviço que coloca a disposição dos clientes, a quantidade de funcionários e dos meios que dispõe para dar suporte ao seu funcionamento. Doravante, quanto maior for a dimensão do hotel maior será a sua complexidade ao nível da gestão logística e da estrutura de equipa. Requerendo assim, maior esforço para dar solução às preocupações dos clientes com melhor qualidade nos serviços prestados.

Para garantir uma estrutura organizacional coesa, que possa dar resposta às necessidades de consumo dos hóspedes e dos colaboradores, é indispensável o papel desempenhado pela área do economato, vista como o “supermercado” do hotel. Dependendo da dimensão e variedade de serviços prestados, o economato pode ser um órgão inserido no organigrama do hotel com estatuto de secção, sector, departamento ou mesmo direcção. Para melhor percepção da imprescindibilidade do economato no processo de gestão da logística de um hotel, importa aprofundar a abordagem nos parágrafos seguintes.

A área do economato

O economato é a área abastecedora de qualquer empreendimento turístico, responsável pela recepção, aprovisionamento e distribuição de todas as mercadorias e matérias-primas nas suas diferentes secções e departamentos. A partir do economato são feitas as encomendas e as compras de praticamente todos os bens e produtos que um hotel

necessita, procedendo ao controlo da entrada dos mesmos por meio de notas de encomenda, notas de remessa ou facturas de fornecedores, para posterior distribuição interna mediante o atendimento de requisições. Neste sentido, esta área vela pelo controlo das existências de todos os bens e produtos comprados e armazenados no hotel.

As funções consideradas mais relevantes do economato são, no entender de Abranja *et al.* (2019), as seguintes:

- Compras e controlo de bens necessários ao bom funcionamento do hotel: equipamentos e material de escritório, bens alimentares, produtos de higiene, têxteis, entre muitos outros;
- Contactos e negociação permanente com os fornecedores, estabelecendo sempre a relação entre a qualidade dos produtos e os preços praticados;
- Controlo da qualidade dos produtos através de um processo que inclui a recepção, verificação, armazenamento, conservação e distribuição;
- Gestão de *stock* (existências) e inventários periódicos, particularmente os mensais, com vista a retirar a máxima utilidade dos bens e produtos adquiridos e evitar a escassez ou abundância de *stock*;
- Outras funções: transporte do lixo e do vasilhame, gestão do refeitório dos colaboradores, apoio a composição das salas para banquetes, entre outras.

O controlo da qualidade do produto é particularmente importante, quer no acto da compra quer na recepção do produto, tendo em conta a necessidade de se prestar um serviço de excelência aos clientes. A recepção da mercadoria deve seguir uma lógica que passa por conferir a encomenda que é entregue pelo fornecedor, de acordo com a factura ou a nota de encomenda. Acto contínuo, é feita a observação dos produtos, como as condições físicas da embalagem, prazo de validade, pesagem e medição da temperatura, no caso de produtos frescos. Após a observação, é feita a arrumação nos diferentes lugares de aprovisionamento, de acordo com a natureza e características dos produtos, para posterior distribuição às secções e departamentos do hotel.

A cadeia de abastecimento

A área da logística desenvolveu-se partindo de uma visão restrita, ligada à distribuição física de produtos, para um propósito mais alargado, conhecida como a cadeia de abastecimento, que incorpora a produção e o marketing. Por isso, a boa gestão da cadeia de abastecimento tem implicações positivas em qualquer negócio, porque garante o funcionamento de uma rede de empresas composta, entre outras, por vários produtores e fornecedores (Das & Hassan, 2021).

A gestão da cadeia de abastecimento (GCA, ou do inglês SCM – *Supply Chain Management*) é um conceito moderno que nasce da logística integrada e envolve todo o enfoque de gestão de fluxos de materiais e informação, do ponto de origem até ao consumidor final. Para o efeito, são observadas as funções de gestão relacionadas com o planeamento, controlo, manuseamento e mobilidade de materiais da rede constituída pelas diferentes empresas (Almufleh & Alkhatib, 2023; Ballou, 2006; Bawa, 2014; Silva, 2010; Țigu & Călărețu, 2013).

No subsector da hotelaria a GCA é bastante abrangente, uma vez que está relacionada

com vários campos de estudo, nomeadamente as ciências da computação, alimentares, ambientais, económicas, sociais, engenharias e muito mais, tendo em conta a diversidade de relações que a GCA estabelece com todos os stakeholders integrantes da cadeia (Alreahi *et al.*, 2023; Arifin *et al.*, 2019). Em rigor, afigura-se ajustado afirmar que, a GCA é traduzida numa rede de links analíticos que relaciona as organizações e os stakeholders, abrangendo as entradas e saídas de cada organização.

Gestão de *stock* no subsector da hotelaria

No seu processo primário, a gestão de *stock* era considerada como uma alternativa de aprimoração dos processos, a fim de reduzir gastos nas operações menos necessárias, transformando o hotel cada vez mais competitivo no mercado (Meira & Anjos, 2012). Mais tarde, com a afirmação da logística como actividade proeminente da economia, a gestão de *stock* passou a ser conhecida não só pelo planeamento do *stock*, mas também pelo seu controlo e *feedback* em relação ao conjunto das actividades ligadas ao planeamento (Hupalo & Kaziemarczah, 2022; Silva, 2010). É neste contexto que Platt (2012) considera a gestão de *stock* como um processo cauteloso, que deve ser gerido tendo sempre em consideração o equilíbrio entre as quantidades de bens a serem produzidos e a potencial procura por esses bens e serviços.

A incapacidade de convergir sistematicamente a oferta com a procura traduz-se, naturalmente, no desequilíbrio entre as quantidades produzidas e procuradas, pelo que a criação de um *stock* e a sua gestão racional visa diminuir essa incapacidade, exercendo uma influência activa na competitividade das empresas. Uma das influências apontadas com frequência é a diminuição dos custos ao nível do economato, com repercussão nos custos totais (Amorim, 2020; Hupalo & Kaziemarczah, 2022).

Os autores citados no parágrafo anterior defendem que o *stock* actua como “pulmão” entre a oferta e a procura, garantindo a disponibilidade de bens de maior saída e, simultaneamente, flexibiliza a área da logística na procura de modelos eficientes para a produção e distribuição dos produtos. Para os empreendimentos turísticos essa flexibilização de gestão de *stock* reveste-se de uma importância acrescida, tendo em conta as dificuldades relacionadas com as particularidades da produção e consumo dos serviços hoteleiros.

Na hotelaria não é praticável a produção para garantir prazos futuros de entrega do bem ao consumidor. A produção só acontece com a presença deste. O sector do turismo em geral e a hotelaria em particular são muito sensíveis às externalidades internas e externas, tanto positivas como negativas, que a torna instável, apresentando amiúde oscilações consideráveis em termos de procura e chegada de hóspedes. Neste sentido, a gestão eficiente do *stock* de um hotel, baseada num planeamento flexível, permite aprimorar a relação custo-benefício, tanto para o estabelecimento como para o hóspede.

Nesse enquadramento, o *stock* acrescenta valor ao serviço hoteleiro (Nascimento, Cobuci, Assis, Pereira & Neto, 2019), porque o grau elevado de imprevisibilidade na hotelaria em termos de procura e diversidade cultural dos clientes que se habilitam aos serviços dos hotéis, obriga à que a logística seja funcional, não obstante os elevados custos que possam resultar dessa incerteza. Para Silva (2010, p. 44-45), a redução da imprevisibilidade e o controlo de custos da gestão do *stock* nos economatos dos hotéis passa pela observância de alguns princípios básicos:

- Determinar o que deve ser mantido em *stock*, os períodos de reabastecimento e as quantidades necessárias;
- Gerir a cadeia de abastecimento observando todas as fases do processo: recepção, verificação, armazenagem e atendimento segundo as necessidades;
- Guardar inventários de forma periódica para efeitos de avaliação e planeamento;
- Detectar e separar do *stock* os elementos anacrónicos e espatifados.

Para finalizar essa abordagem tórica, importa referir que a determinação do que deve ser mantido em *stock* e as respectivas quantidades tem que ver com a selecção de produtos essenciais ao funcionamento normal de um hotel, tendo em conta as características de cada produto. Quando os procedimentos necessários são cumpridos, através da monitorização do *stock*, a gestão do economato torna-se eficiente e eficaz, respondendo satisfatoriamente às situações adversas que possam advir da elasticidade da procura hoteleira. Portanto, cumprir com os princípios básicos de gestão de *stock* implica calcular assertivamente os períodos de reabastecimento dos locais de aprovisionamento, sem perder de vista a capacidade de resposta dos fornecedores.

Modelos de gestão logística aplicados à indústria hoteleira: relevância para o caso de Luanda

O subsector hoteleiro é reconhecido como uma das áreas do turismo mais dinâmicos e estratégicos da economia mundial, desempenha um papel essencial na promoção do turismo e na criação de emprego (Meira & Anjos, 2012). Este subsector contribui significativamente para o desenvolvimento económico, social do destino, sendo frequentemente utilizado como indicador do nível de competitividade e atractividade de um destino (Lunkes & Rosa, 2012, citados por Fontana *et al.*, 2020). Por isso, no actual contexto de globalização e crescente complexidade dos mercados, a aplicação de modelos de gestão da logística tornou-se um factor estratégico fundamental para garantir a eficiência operacional, a satisfação do cliente e a redução de custos.

Assim, a integração de modelos de gestão logística aplicados na indústria hoteleiras representa não apenas uma resposta às exigências do mercado contemporâneo, mas também um **instrumento de diferenciação e inovação**, promovendo a eficiência, a sustentabilidade e a satisfação do cliente.

Os principais Modelos de Gestão Logística aplicados à Indústria Hoteleira

A adoção de modelos de gestão logística na indústria hoteleira representa uma evolução significativa na forma como os serviços são planeados e executados. Inicialmente desenvolvidos para o sector industrial, estes modelos foram adaptados às especificidades do turismo e da hotelaria em particular, com o objectivo de otimizar recursos, reduzir custos e melhorar a qualidade do serviço aos clientes. De acordo a bibliografia consultada, é notável a existência de muitos modelos de gestão logística aplicados à indústria hoteleira. Entre os mais utilizados, destacam-se os seguintes: Modelo de Gestão Lean (*Lean Logistics*); Modelo *Just in Time* (JIT); Modelo de Logística Sustentável (*Green Logistics*) e Modelo de Gestão Logística Digital (*Smart Logistics*).

Modelo de Gestão Lean (*Lean Logistics*)

Os resultados da aplicação deste modelo desenvolvido pela Toyota, evidenciaram ser um modelo de gestão inovador e altamente eficiente, caracterizado pela integração entre produção, desenvolvimento de produtos e relações com clientes e fornecedores (Matos, 2012).

O modelo *Lean* na gestão hoteleira, a sua implementação permite alinhar metas organizacionais, otimizar fluxos de trabalho, recursos e eliminar actividades que não acrescentam valor ao cliente e reforçar a sua orientação, promovendo simultaneamente a flexibilidade e a resiliência empresarial (Matos, 2012).

O *Lean Management* apresenta muitas valências, por constituir um sistema integrado de gestão que articula o planeamento estratégico de longo prazo com a melhoria contínua dos processos operacionais. Neste sentido, o modelo *Lean* assume-se como um instrumento essencial para o desenvolvimento sustentável dos hotéis, garantindo a sua capacidade de resposta face às exigências competitivas e aos desafios futuros. Do ponto de vista prático, percebe-se que, o modelo *Lean* na hotelaria permite a optimização do fluxo de abastecimento e armazenamento; redução de desperdício de alimentos e materiais de limpeza e a padronização dos processos de atendimento e manutenção.

Quanto a sua relevância para os hotéis de Luanda, depreende-se que, face aos altos custos logísticos e à necessidade de eficiência, a utilização do modelo *Lean* pode permitir aos hotéis em estudo, a redução das despesas operacionais e aumentar a competitividade por meio da utilização eficiente dos recursos locais disponíveis.

Modelo *Just in Time* (JIT)

O modelo *Just in Time* (JIT), amplamente associado ao Sistema de Produção da Toyota, desenvolvido no contexto do paradigma de produção flexível, representa um modelo de gestão que se centra na sincronização precisa dos fluxos produtivos. O seu objectivo fundamental consiste em garantir a disponibilidade da peça certa, na quantidade necessária e no momento e local exacto, evitando a acumulação de *stocks* e minimizando desperdícios. Este modelo, constitui um pilar essencial na busca pela eficiência operacional e pela competitividade sustentável nas organizações industriais contemporâneas (Matos, 2012).

No entanto, o modelo *Just in Time* (JIT) constitui uma abordagem de gestão orientada para a optimização do desempenho produtivo, através da racionalização dos processos e da eliminação de actividades que não acrescentam valor. A sua implementação na gestão logística de hotéis visa, essencialmente, a redução de custos, a eliminação de desperdícios e a construção de sistemas produtivos mais ágeis, flexíveis e eficientes.

A adoção da logística *just-in-time* por parte de uma empresa, representa a implementação de uma estratégia de racionalização produtiva, que privilegia o fornecimento e a produção sob demanda imediata e na hotelaria não é diferente.

Do ponto de vista prático, entende-se que, o modelo *just-in-time* na hotelaria permite planeamento das entregas com fornecedores locais; realização de uma gestão precisa de inventário em cozinhas e armazéns, reduzindo as perdas associadas à perecibilidade dos produtos.

Quanto a sua relevância para os hotéis de Luanda, infere-se que, tendo em conta a instabilidade de alguns processos logísticos locais, o *JIT* incentiva uma coordenação

eficiente entre hotéis e fornecedores, fortalecendo as cadeias de abastecimento e reduzindo custos de armazenagem, mas no caso dos hotéis em estudo, este modelo encontra muitas dificuldades para sua implementação, pois, devido da situação do sistema logístico angolano, sobretudo, no subsector hoteleiro, caracterizado por vários desafios, a falta de infraestrutura adequada como estradas e sistemas de transporte que, tem dificultado o escoamento de bens e serviços fundamentais para os empreendimentos turísticos (Pereira, 2023; Sarmento & PAHL Consulting, 2020; Tchalyongo, 2018).

No contexto angolano, facilmente se percebe que, a implementação do *Just in Time* na gestão hoteleira enfrenta restrições significativas devido à dependência de produtos importados. Tais factores comprometem a previsibilidade e a regularidade do abastecimento, tornando o modelo *JIT* economicamente e operacionalmente inviável em ambientes logísticos marcados por instabilidade e fragilidade infraestrutural.

Modelo de Logística Sustentável (*Green Logistics*)

O modelo de gestão Logística Sustentável representa uma abordagem sistémica que busca conciliar eficiência operacional e responsabilidade ambiental. Fundamenta-se na gestão racional dos recursos naturais, com o propósito de reduzir externalidades negativas e assegurar práticas logísticas compatíveis com os objectivos do desenvolvimento sustentável (Santos *et al.*, 2015; Silva & Moura, Sd.). E por outro, este modelo está muito relacionado com a logística reversa, visto que, constitui também uma ferramenta que pode ser utilizada na busca de soluções para os problemas com resíduos produzidos no subsector hoteleiro, bem como sua destinação para o reaproveitamento ou reciclagem, contribuindo desta forma no asseguramento de práticas logísticas compatíveis com os objectivos do desenvolvimento sustentável.

A gestão logística sustentável aplicada à hotelaria, este princípio expressa-se nas novas tecnologias ambientalmente correctas, bem como na procura de envolvimento com as comunidades locais do estabelecimento hoteleiro (Amazonas *et al.*, 2018).

Entretanto, através da literatura consultada, percebe-se que, o modelo de **gestão logística sustentável na hotelaria**, constitui uma estratégia que integra princípios ecológicos, económicos e sociais na cadeia de abastecimento e operação hoteleira. Este paradigma assenta na **otimização dos fluxos de materiais, energia e informação**, privilegiando tecnologias ambientalmente eficientes como sistemas inteligentes de gestão energética e práticas de economia circular que reduzem impactos ambientais e custos operacionais.

Paralelamente, a sustentabilidade logística estende-se ao **envolvimento com as comunidades receptoras**, promovendo práticas de responsabilidade social corporativa, valorização de fornecedores regionais e desenvolvimento socioeconómico sustentável. Assim, a hotelaria sustentável não apenas mitiga externalidades negativas, mas também reforça a competitividade e a reputação ambiental dos empreendimentos hoteleiros.

Do ponto de vista prático, percebe-se que, o modelo de gestão Logística Sustentável na hotelaria, permite adquirir produtos e alimentos de origem local, com vista a garantir os princípios do desenvolvimento sustentável, atendendo as suas 4 dimensões; implementação de sistemas de reciclagem e reaproveitamento, isso é, feito na necessidade de racionalização de recursos, evitando uma exploração massiva e desperdício de recursos que, geralmente são escassos, garantindo assim, a

sustentabilidade dos referidos recursos para o presente e para o futuro; por outro, a adoção de soluções energéticas limpas, como a energia solar, geotérmica, eólica, hídrica e biomassa.

Quanto a sua relevância para os hotéis de Luanda, infere-se que, a incorporação da logística sustentável no subsector hoteleiro fortalece a imagem ambiental dos empreendimentos turísticos e favorece a sustentabilidade urbana de Luanda, em consonância com as dinâmicas internacionais do turismo ecológico.

Modelo de Logística Digital (*Smart Logistics*)

Com o desenvolvimento tecnológico, o modelo de gestão logística digital integra sistemas de informação, inteligência artificial, o processamento e análise de dados para otimizar a cadeia de abastecimento, portanto, este modelo tem muito que ver com a logística 4.0 que, é voltada à transformação digital e a colaboração. Ele não envolve apenas a implementação de novas ferramentas, mas uma mudança de mentalidade nos processos (Barbosa *et al.*, 2024; Macêdo & Silva, 2025; Pacheco & Reis, 2019; Pinho & Gaspar, 2023).

Entende-se por digitalização, o processo sociotécnico de aplicação de tecnologias e produtos digitalizados na estrutura organizacional, possibilitando a criação de novos procedimentos, modelos de gestão e propostas de valor (Pinho & Gaspar, 2023; Travessa, 2022). Tal processo não se limita à adoção tecnológica, mas implica uma mudança paradigmática nas formas de produção, comunicação e relacionamento entre organizações e seus públicos.

Os referidos autores reforçam ainda que, a tecnologia contemporânea constitui-se como uma plataforma estratégica de comunicação e gestão de informação, desempenhando papel essencial nos processos decisórios e na estruturação da oferta turística. Por meio da obtenção e análise de dados, é possível compreender o comportamento dos consumidores e adaptar serviços e destinos turísticos às suas preferências. Além de actuar como repositório informacional, a tecnologia configura-se como um instrumento de *marketing* e inovação, contribuindo para o desenvolvimento de novos produtos e experiências turísticas.

“Cada produto ou serviço pode ser analisado e avaliado online por seus consumidores, e essas avaliações são uma fonte de informação cada vez mais importante para consumidores e prestadores de serviços” (Travessa, 2022, p. 25). No subsector hoteleiro, o monitoramento sistemático das avaliações de clientes revela-se essencial para a gestão estratégica da imagem de marca. A atenção às tendências e percepções dos consumidores permite às empresas ajustar seus serviços, fortalecer a satisfação e fidelização dos hóspedes e, conseqüentemente, sustentar sua competitividade em um mercado dinâmico e orientado pela reputação digital.

Quanto a sua aplicação prática, entende-se que, o modelo de gestão logística digital na gestão hoteleira, facilita a implementação do sistema de gestão empresarial (ERP) para gestão integrada; a utilização de sensores IoT para monitorizar *stocks* nos armazéns e nos veículos de distribuição. monitorizando em tempo real não só a temperatura e a umidade, mas até mesmo a velocidade de transporte; uma outra valência assinalável é a automatização de processos de pedidos e entregas internas utilizando o *Warehouse*

Management System (WMS) (Macêdo & Silva, 2025; Oliveira, 2024; Pacheco & Reis, 2019).

Quanto a sua valência para os hotéis de Luanda, importa realçar que, a incorporação da logística digital no subsector hoteleiro no actual contexto da crescente digitalização do país, este modelo permite aos hotéis melhorar o controlo e a rastreabilidade das operações, reduzindo erros humanos e aumentando a produtividade.

Actualmente, tudo está no digital, desde a gestão de inventário até o rastreamento de pedidos. Com a digitalização, as informações fluem em tempo real, permitindo que as decisões sejam tomadas de forma rápida (Barbosa *et al.*, 2024; Macêdo & Silva, 2025). Outrossim, permite que os responsáveis pela gestão dos processos logísticos se foquem em estratégias mais relevantes, inovadoras e criativas (Macêdo & Silva, 2025; Pinho & Gaspar, 2023).

A incorporação da transformação digital na hotelaria revela-se como um vector estratégico que promove o aprimoramento das competências gerenciais, a optimização dos processos operacionais e o fortalecimento da competitividade organizacional (Pinho & Gaspar, 2023). Tal integração contribui para o aumento da quota de mercado e para a elevação dos níveis de satisfação do cliente, evidenciando o papel da inovação tecnológica como elemento determinante para a sustentabilidade e eficiência do subsector hoteleiro.

Portanto, dos 4 modelos apresentados, podem ser sim, aplicados na gestão dos hotéis da Cidade de Luanda, excepto o modelo *Just in Time* que, no contexto angolano, a sua implementação não é viável, principalmente em ambientes logísticos marcados por instabilidade e fragilidade infraestrutural, comprometendo a previsibilidade e a regularidade do abastecimento de produtos essenciais aos hotéis.

Metodologia

Considerando a necessidade de compreender a gestão da logística nos hotéis da Cidade de Luanda, o modelo de pesquisa seguido para o presente estudo é de uma metodologia mista, combinando as técnicas quantitativas e qualitativas. A técnica quantitativa foi utilizada para obter dados numéricos e mensuráveis para obter resultados objectivos com a aplicação de estatística, na qual permitiu a elaboração de gráficos e tabelas. Quanto a técnica qualitativa, foi aplicada em análises e interpretação subjectiva de informações textuais fornecidas pelos inquiridos e das observações feitas nos locais de estudo, com o intuito de obter maior clareza dos conteúdos apresentados (Canastra, *et al.*, 2015; Prodanov & Freitas, 2013; Severino, 2007).

Do ponto de vista dos seus objectivos, optou-se por uma abordagem exploratória e descritiva, com recurso à técnicas estatísticas descritivas e multivariadas, adequadas a dados obtidos por escala *Liker* e variáveis categóricas, utilizando frequências e percentagens, permitindo contextualizar e reforçar interpretações exploratórias. Tudo isso, visou identificar padrões, associações e dimensões latentes sobre a gestão da logística dos principais hotéis da Cidade de Luanda em relação aos demais empreendimentos turísticos localizados nesse município e cidade (Prodanov & Freitas, 2013).

Quanto aos meios utilizados, a pesquisa é classificada como estudo de casos múltiplos sobre um tema específico, por consistir numa pesquisa focada em vários hotéis da Cidade de Luanda (Gil, 2002). Optou-se pelo estudo de casos múltiplos, porque propicia noções

claras, tendo em conta ao número de hotéis estudados, possibilitando de certa forma a elaboração de um estudo com a maior fiabilidade.

O método de abordagem considerado mais adequado para o estudo é o indutivo, por consistir em generalizações feitas a partir de observações particulares (Gil, 2008; Severino, 2007). Assim, do ponto de vista prático, optou-se por trabalhar com uma amostra dos hotéis que compõem o perímetro urbano da cidade, sendo a maior dimensão e a diversidade de serviços os principais critérios da amostra, pois, a exigência é maior em termos de esforço logístico e nível de organização mais exigente à volta da logística, como foi referido na introdução. Em relação aos métodos de procedimentos, optou-se pelo observacional e pelo estatístico, tendo em conta os objectivos apresentados (Marconi & Lakatos, 2003). Para o efeito, elaboraram-se tabelas e gráficos para o tratamento estatístico da informação recolhida através de questionários aplicados aos responsáveis dos economatos dos hotéis objecto da amostra.

Os questionários serviram para obter informações relevantes da realidade dos hotéis, tendo sido aplicados após um pré-teste à três gestores de empreentimentos turísticos, para aperfeiçoamento e solucionar eventuais dificuldades de interpretação e perçetibilidade. Para garantir controlo e informação sólida, o questionário foi estruturado com perguntas fechadas, semi-fechadas e abertas, e a recolha dos dados foi presencial, através de encontros marcados com os responsáveis das áreas do economato dos hotéis. Por essa via, recolheu-se opiniões e informação paralela, sobre os inquiridos e os respectivos estabelecimentos, relacionados com a gestão da logística em particular e o subsector da hotelaria em geral.

Relativamente a população, apurou-se que perímetro urbano objecto de estudo (Cidade de Luanda, Capital de Angola) é composto por 18 hotéis. Com base neste número, foi apurada uma amostra de oito hotéis que se enquadravam nos critérios de selecção, porém, por indisponibilidade para participar do inquérito foram inquiridos sete, isto é, cinco hotéis de quatro estrelas, um de cinco estrelas e um de três estrelas. Reitera-se que os critérios definidos para a amostra cingiram-se na dimensão do estabelecimento acima de 100 unidades de alojamento e na prestação diversificada de serviços. Partiu-se do pressuposto que, estes critérios exigem dos hotéis uma capacidade logística maior, de gestão de aquisição, transporte e distribuição de produtos, o que permitiria obter mais conteúdo para o estudo. Por fim, de acordo com a amostra, o tipo de amostragem escolhida é a não probabilístico por conveniência, uma vez que os questionários foram aplicados considerando também o sentido de oportunidade e proximidade com os estabelecimentos inquiridos.

Análise dos dados recolhidos nos hotéis

De acordo com o tratamento estatístico dos dados sociobiográficos recolhidos, constata-se que os sete responsáveis de economatos inquiridos são do género masculino (esse facto deve-se por ser uma área que requer muito esforço, desde manuseamento de máquinas, paletes, diversas cargas que implica maior físico e disponibilidade para o seu exercício, por isso, é predominado por género masculino), três dos quais com idade entre os 41 e os 50 anos. Em relação a formação académica, quatro dos inquiridos são licenciados em gestão hoteleira e dois possuem apenas o ensino secundário concluído.

Relativamente as questões da actividade profissional relacionadas com a distribuição interna dos produtos, apresentadas na tabela 1, os sete inquiridos afirmaram que as diferentes áreas e secções do hotel preenchem fichas específicas de requisição dirigidas para o economato, variando a frequência com que cada requisição é recepcionada. Dependendo da organização do hotel, o preenchimento da requisição pode ser feito diariamente, três vezes por semana ou semanalmente. Contudo, constatou-se que o habitual nos hotéis é os economatos enviarem os pedidos diariamente, para produtos de alta rotação, e semanalmente para os restantes produtos. O total da frequência absoluta (FA) de 18 na distribuição de produtos que aparece na tabela resulta do facto de ter sido dada a oportunidade de respostas múltiplas aos inquiridos, de acordo com a variabilidade dos procedimentos de cada hotel.

Tabela 1.

Distribuição de produtos nas áreas distintas do hotel.

Distribuição de produtos em áreas distintas	FA
Preenchimento de fichas de requisição ao economato diária.	7
Preenchimento de fichas de requisição ao economato 3x Semana.	4
Preenchimento de fichas de requisição ao economato Semanal.	5
Planeamento semanal das necessidade de cada área.	2
Total	18

A tabela 2 apresenta as principais dificuldades enfrentadas pelos hotéis na gestão logística quotidiana. Os resultados relevam semelhanças nas principais dificuldades, que estão relacionadas com a falta de espaço nos diferentes armazéns dos economatos, a falta constante de produtos devido ao incumprimento dos fornecedores, a falta de mobiliário para melhor aprovisionamento e gestão dos espaços, a falta de *software* apropriado de gestão de *stock* e equipamentos adequados de frio (luvas e botas). Para além das dificuldades relatadas, os inquiridos apresentaram outras situações que dificultam as suas actividades, tais como:

- Pouca capacidade de resposta dos fornecedores no fornecimento de bens e produtos específicos;
- Pouco pessoal a trabalhar nos diferentes armazéns do economato;
- Défice de meios de trabalho, como a falta de computadores;
- A avaliação dos fornecedores em toda sua cadeia de fornecimento de produtos.

Tabela 2.

Principais dificuldades na gestão logística.

Dificuldades enfrentadas na gestão logística	FA
Falta de espaço.	2
Falta constante de produtos.	2

Falta de software apropriado de gestão de <i>stock</i> .	1
Falta de equipamentos adequados de frio.	1
Falta de mobiliário.	2
Outras.	5
Total	13

Os inquiridos também foram questionados sobre o grau de importância dos fornecedores dos hotéis, conforme é demonstrada na tabela 3. A avaliação da importância teve como critério a capacidade do fornecedor resolver as principais necessidades dos hotéis em termos de produtos. Para o efeito, foi apresentada uma pergunta com opções de respostas na escala *Likert*, na qual inclui pontos desde de sem importância, pouco importante, mais ou menos importante, importante e muito importante. Seis dos sete inquiridos consideram os supermercados como fornecedores “muito importantes” (Max, Alimenta Angola, Descontão e Africana Desconto), e dois dos inquiridos consideram o mercado informal “importante”. Para a pergunta foi também incluída a opção de resposta “centro de distribuição específico” que, entretanto, não foi mencionado por nenhum inquirido pelo facto de nenhum hotel ter essa opção de abastecimento, ao contrário do que acontece em muitos países, onde existem centrais logísticas para a hotelaria.

A opção de resposta “outros” foi considerada por quatro inquiridos como “importante”. Esta opção está relacionada com todos aqueles agentes do mercado local que não são fornecedores habituais de um dado hotel, onde geralmente se recorre para adquirir um determinado produto que o fornecedor não consegue abastecer. São exemplos desta opção as organizações que fornecem determinado tipo de pescado e as que fornecem bebidas, como a Cuca e a Refriango.

Tabela 3.

Fornecedores e o seu grau de importância.

Fornecedores e o seu grau de importância	Centro de distribuição específico	Supermercados	Mercado informal	Outros
Muito importante	0	5	0	2
Importante	0	1	2	4
Mais ou menos	0	1	0	0
Pouco importante	0	0	0	0
Sem importância	0	0	1	0

Observando a tabela 4, sobre as acções de prevenção de ruptura de *stock* nos economatos dos hotéis, verifica-se que dos sete gestores inquiridos três afirmam que suas acções assentam no conhecimento que têm dos clientes e dos potenciais consumidores, cinco inquiridos afirmam que a prevenção de ruptura de *stock* passa pela necessidade de estabelecer contratos com fornecedores credíveis, enquanto quatro consideram importante o inventário periódico para garantir o controlo do *stock*.

Conforme referido antes, a frequência absoluta de 23 na tabela, que é superior a amostra definida, resulta das múltiplas opções de respostas apresentadas na pergunta. Neste sentido, os sete inquiridos coincidem no facto de que a melhor acção para evitar ruptura é o fornecimento atempado de informações à área de compras. Quatro dos inquiridos apontam também a necessidade de reposição de *stock* de forma eficiente como uma acção importante.

Tabela 4.

Acções de prevenção para evitar ruptura de *stock*.

Acções de prevenção de ruptura de <i>stock</i>	FA
Conhecer os clientes e potenciais consumidores	3
Estabelecer contratos com fornecedores credíveis	5
Inventário de <i>stock</i> (Controlo de <i>stock</i> por dados)	4
Fornecer informações à área de compras	7
Reposição de <i>stock</i> de forma eficiente	4
Total	23

Discussão dos resultados

Na sequência dos resultados dos inquéritos apresentados, aplicados aos responsáveis dos economatos de sete hotéis da Cidade de Luanda, é desenvolvida nesta temática a abordagem crítica dos mesmos.

A maioria dos responsáveis das áreas dos economatos inquiridos está na faixa etária dos 41 aos 50 anos, com uma idade média 46 anos. Deste resultado depreende-se que, para chegar ao topo da gestão do economato, o colaborador precisa acumular muitos anos de experiência a trabalhar na secção ou no departamento, conforme a estrutura orgânica do hotel. Esta condição é justificável pelo facto do economato ser uma área estratégica para qualquer hotel, pois, representa o início da cadeia de abastecimento dentro do estabelecimento, garantindo a aquisição de todos os bens e produtos para o funcionamento das demais secções e departamento do hotel, conforme constatado na revisão da literatura (Abranja *et al.*, 2019).

Dos resultados também se afere que os hotéis associam cada vez mais a experiência profissional à formação académica de especialidade, na medida em que quatro dos sete inquiridos possuem formação superior em gestão hoteleira, para além de formações adicionais e actualizações constantes. Esta constatação é relevante porque, quanto maior for a formação de um profissional, mais competências são adquiridas para o desempenho satisfatório da função. Pelas especificidades do processo de gestão na logística, bem como pela complexidade das diferentes fases referidas na literatura: planeamento, transportes, aprovisionamento e distribuição (Ballou, 2006; Francisco, 2015; Santos & Villavicencio, 2018), a formação superior é fundamental para o gestor do economato de um grande empreendimento turístico. A formação complementada com a experiência

como requisito para o responsável máximo do economato, valoriza a função à altura da sua dimensão estratégica num hotel.

Outro dado sociográfico que desperta atenção, é o facto de todos os responsáveis dos economatos serem do género masculino, embora se tenha constatado a existência de colaboradores do género feminino em dois hotéis. A interpretação a retirar deste dado é que as actividades na hotelaria, que obrigam a um esforço físico maior, foram quase sempre efectuadas por homens, uma vez que o trabalho nos economatos ainda implica o manuseamento de máquinas, paletes e carga diversa, associada à disponibilidade física e resistência à fadiga.

No entanto, com o avanço da tecnologia, as actividades físicas de carga e descarga vão sendo reduzidas cada vez mais, destacando-se nos economatos as funções de gestão ao nível do planeamento, controlo e mobilidade (Almufleh & Alkhatib, 2023; Bawa, 2014; Silva, 2010). Por outro lado, as mulheres têm mostrado cada vez disponibilidade para realizar qualquer tipo de actividade, inclusive os de esforço físico maior, pelo que a interiorização da função de topo no economato basear-se exclusivamente no género masculino afigura-se discriminatório, uma situação que os hotéis e os empreendimentos turísticos do país precisam rever.

Em relação à distribuição de produtos nas diferentes áreas dos hotéis, os resultados demonstram a observância de práticas convencionais, nomeadamente o preenchimento prévio de requisições de forma periódica para serem atendidas pelos economatos, conforme sublinharam Abranja *et al.* (2019). Em muitos casos, esse atendimento é feito diariamente, para produtos que registam uma maior rotação de *stock*, como são os casos das matérias-primas ligadas à cozinha, restaurante e bar, assim como produtos de higiene e limpeza.

Os hotéis inquiridos adoptam sistemas de distribuição em função de factores como a demanda dos produtos, a capacidade de resposta dos fornecedores e a capacidade de armazenamento dos hotéis. No entanto, tal como as observações feitas na revisão da literatura (Amorim, 2020; Hupalo & Kaziemarczah, 2022), a flexibilidade logística dos economatos da maioria dos hotéis é pouco eficiente, sobretudo na distribuição dos produtos, devido a incapacidade de resposta de alguns fornecedores. Por outro, essa ineficiência está também relacionada com os condicionalismos internos de escassez de espaço nos armazéns, limitando os *stocks* em época de maior procura.

Relativamente aos fornecedores, constatou-se que os mais importantes para os hotéis inquiridos são os supermercados de grande superfície e a empresa de bebidas Refriango. Este dado revela a dependência que os hotéis têm dos produtos importados, uma vez que o grosso das mercadorias e matérias-primas adquiridas nos supermercados que são apreciadas pelos clientes, não são produzidas no país. Ademais, os hotéis observam requisitos de qualidade e padronização que a maioria dos fornecedores nacionais tem dificuldade de acompanhar. No caso da Refriango, embora produza localmente, as principais matérias-primas para o processo de produção são também importadas, o que contribui para o encarecimento dos produtos, além de contribuir para aumentar os níveis de incerteza quanto a entrega, quantidades e *timings*.

Outra questão abordada foi sobre as acções adoptadas pelos hotéis para evitar a ruptura de *stock* nos economatos. Os inquiridos apontaram como acções principais o estabelecimento de contratos credíveis com fornecedores e o controlo do *stock* por meio da realização de inventários periódicos. Os inquiridos foram unânimes em afirmar que o

controlo dos produtos para evitar a ruptura implica a constituição de um *stock* mínimo, tendo em conta o consumo médio do hotel. Esta acção encontra respaldo na literatura, nomeadamente na abordagem de Baroni *et al.* (2018). Porém, conforme se constatou na literatura, mais do que constituir *stock* é preciso geri-lo correctamente para não afectar a qualidade do produto e do serviço a serem oferecidos aos clientes.

A qualidade dos produtos pode ser afectada se não forem aprovisionados com a temperatura apropriada, situação observada em determinados economatos objecto do estudo. Para uma gestão que preze pela qualidade, situações do género devem ser revistas com urgência, porque, além da possibilidade de elevação dos custos por desperdício de produtos, põe em causa a saúde dos clientes e dos próprios colaboradores. Os inquiridos, enquanto responsáveis dos economatos, sentem-se muitas vezes impotentes, quando determinadas decisões sobre as necessidades físicas e de equipamentos dos armazéns não são tomadas pelas direcções dos hotéis de forma célere, no sentido de melhorar a gestão dos *stocks* e acautelar os desperdícios.

Finalmente, relativamente à realização periódica dos inventários, uma acção que tem relação directa com a prevenção de ruptura de *stock*, os inquiridos convergem no facto de que esta acção, realizada com mais profundidade no final de cada mês, é o principal instrumento de apoio para a gestão de *stock*, devido as informações pertinentes que fornece, não apenas em relação às existências, mas também sobre a rotação e consumo dos produtos. Contudo, as dificuldades apresentadas pelos inquiridos no exercício das suas funções, como a falta de *software* apropriado para a gestão de *stock*, o controlo das existências de forma manual (em alguns casos) e a falta de recursos humanos, comprometem um processo de gestão da logística dos hotéis que se quer eficiente e fiável.

Considerações finais

De acordo com a abordagem teórica efectuada, a logística representa o conjunto de acções voltadas ao planeamento, transporte, aprovisionamento e distribuição de produtos, acrescida da gestão da informação ao longo do processo produtivo. A logística é um processo que ocorre de forma abrangente, com a interligação de diversas empresas e sectores de actividade. O suporte dado pela bibliografia consultada permitiu analisar o processo de gestão da logística nos empreendimentos turísticos em geral e compreender as diferentes fases desse processo e os principais Modelos de Gestão Logística aplicados à Indústria Hoteleira.

Ao longo da pesquisa foi possível perceber que a logística é determinante no processo de gestão dos empreendimentos turísticos. Dos diferentes aspectos de gestão da logística dos hotéis estudados, destacam-se algumas dificuldades na relação com os fornecedores, caracterizada por incumprimento e incerteza, obrigando a que alguns gestores de economato constituam *stocks* acima do recomendado para evitar rupturas. Os economatos dos hotéis tendem a flexibilizar o planeamento que efectuam com vista a minimizar as dificuldades, procurando o contacto permanente com os fornecedores, para evitar desperdícios que possam advir das encomendas em excesso. Por outro lado, recorrem com frequência às outras fontes de abastecimento de proximidade para as necessidades urgentes.

No que concerne à distribuição dos produtos em diferentes áreas dos hotéis, realce para o preenchimento de fichas de requisição dirigidas aos economatos, de forma diária e semanal, dependendo da demanda dos produtos em cada departamento e secção. Para isso, existe uma planificação de actividades no processo de gestão da logística dos

hotéis. Neste particular, evidencia-se a gestão do *stock*, fundamental para amenizar o elevado grau de imprevisibilidade da procura e para garantir a diversidade de produtos e serviços a prestar aos clientes, com gostos e especificidades culturais diversas. Os hotéis estudados consideram que a gestão da logística tem sido eficaz, não obstante as dificuldades invocadas, relacionadas com o fornecimento de produtos, as condições de trabalho e o número exíguo de colaboradores.

Como derradeira conclusão, importa considerar que a gestão eficaz da logística nos hotéis deve ser feita na base de um sistema, com fornecedores confiáveis à montante, e órgãos internos comprometidos à jusante, tendo em conta o objectivo único de criar valor para todas as pessoas envolvidas.

O estudo efectuado apresenta algumas limitações ao nível da bibliografia de especialidade que aborde o tema ao nível da região e do país. A ausência de bibliografia e a inexistência de estudos endógenos condicionou a articulação de argumentos entre os autores na revisão da literatura, acentuando o seu carácter descritivo e exploratório. De igual modo, o trabalho de campo foi realizado com bastante limitações, relacionadas com a indisponibilidade recorrente dos hotéis e com o acesso restritivo à informação e documentos. Por esta razão, delimitou-se o estudo ao casco urbano da Cidade de Luanda e não foram exploradas as especificidades de cada hotel estudado.

O tema da gestão da logística nos empreendimentos turísticos ainda não é explorado em Angola. A complexidade e as particularidades desses empreendimentos proporcionam um vasto terreno para investigações futuras, que podem traduzir-se em estudos aprofundados em cada hotel, por exemplo ao nível da dimensão da produção nacional no *stock* dos economatos, da análise comparativa do processo de gestão da logística entre os hotéis do centro e da periferia, da adaptação da logística dos hotéis às novas tecnologias e à inteligência artificial, etc. Portanto, a investigação sobre a gestão da logística tem de contribuir substancialmente para a melhoria dos processos e da cadeia de abastecimento, com vista o desenvolvimento dos empreendimentos turísticos do país.

REFERÊNCIAS

Abranja N., Almeida M. & Almeida A. E. (2019). *Gestão do Alojamento, Receção e Housekeeping* (1a Ed). Lidel.

Almeida, C. A., Ferreira, G. F., Motta, A., & Moyses, J. M. (2008). Conceituação de hotéis exclusivos. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 03-a. <https://publicacoes.unigranrio.edu.br/raoit/article/view/3609>

Almufleh, N. M., & Alkhatib, S. F. (2023). The Impact of Supply Chain Management Practices on the Operational Performance of 5-star Hotels Operating in Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 19(1), 47-66. <https://doi.org/10.35516/jjba.v19i1.741>

Alreahi, M., Bujdosó, Z., Dávid, L. D., & Gyenge, B. (2023). Green supply chain management in hotel industry: A systematic review. *Sustainability*, 15(7), 5622. <https://doi.org/10.3390/su15075622>

Amazonas I. T., Silva R.F.C., Andrade M. O. (2018). Gestão Ambiental Hoteleira: Tecnologia e Práticas Sustentáveis Aplicados a Hotéis. *Revista-Ambiente e Sociedade-São Paulo*, 21, E01722. <https://www.scielo.br/j/asoc/a/CGQcRNM575jNsVPMw6f6KtH/?lang=pt&format=pdf>

- Amorim, S. de. (2020). *Impacto da gestão logística de stocks na indústria hoteleira: Os custos e a criação de valor* [Dissertação de Mestrado, IPC - Instituto Politécnico de Coimbra]. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/34704/1/Sarah_Amorim.pdf
- Arifin, M., Ibrahim, A., & Nur, M. (2019). Integration of supply chain management and tourism: An empirical study from the hotel industry of Indonesia. *Management Science Letters*, 9(2), 261–270. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.11.013>
- Barbosa D. R. B., Oliveira F. C., Oliveira S. S. de, Muniz L. A. L. (2024). *Logística 4.0: um diferencial competitivo para as organizações*. Belo Horizonte. In Leite Y. G. dos S., Olímpio I. M. M., Muniz L. A. L. (Organização), *Logística integrada: desafios e sinergias nas operações multiníveis*, Volume 1. (1ª Ed) - Editora Poisson. <https://doi.org/10.36229/978-65-5866-372-0.CAP.01>
- Ballou R. H. (2006). *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial*. (5a Ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Baroni, W., Finger, J., Menezes, J., & Amâncio, R. (2018). *Processo de Compras de Alimentos e Bebidas utilizado em um Hotel Cinco Estrelas da Cidade de Fortaleza*. CAMINHOS: Revista online de divulgação científica da UNIDAVI. “Dossiê Gestão”
https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/siteunidavi/2018/4/caminhos_gestao_18_04_2018.pdf
- Bawa, M. I. M. (2014). *Supply Chain Management Practices (SCMP) for Hotel Industry*. https://www.researchgate.net/publication/289250779_Supply_Chain_Management_Practices_SCMP_for_Hotel_Industry
- Burghardt, C. (2019). *Gestão e negócios em hotelaria*. Uniasselvi.
- Canastra, F., Haanstra, F., & Vilanculos, M. (2015). *Manual de Investigação Científica da Universidade Católica de Moçambique*. UCM.
- Carvalho J. C. (2020). Logística e Gestão Logística. In Carvalho J. C. (Coord.), *Logística e Gestão da cadeia de abastecimento* (pp. 21-63). (3a Ed.). Sílabo.
- Cavalcanti, H. da S., Gomes, J. da S. O., Lopes, K. K. J., Souza, N. A. de, & Campello, M. (2021). Uma Breve Análise sobre a Evolução da Logística. Em *Logística: Contribuições para melhorias na produção e nos resultados* (1º ed, p. 64–81). Editora Científica Digital. <https://doi.org/10.37885/210303726>
- Das, S., & Hassan, H. M. (2021). Impact of sustainable supply chain management and customer relationship management on organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2140-2146. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0441>
- Decreto Presidencial n.º 2/21, de 14 de Maio de 2021. Estabelece o Regime Jurídico da Rede Nacional de Plataformas Logísticas. Obtido através do Diário da República, 1ª Séries n.º 88. Conselho de Ministros. Luanda.
- Decreto Presidencial n.º 36/16, de 15 de Fevereiro de 2016. Estabelece o Regime Jurídico da Instalação, Exploração e Funcionamento dos Empreendimentos Turísticos. Obtido através do Diário da República, 1ª Séries n.º 23. Conselho de Ministros. Luanda.
- Fontana R. de F., Santos J. C. V. & Fontana A. C. (2020): Hotel Fazenda enquanto contributo para o desenvolvimento rural sustentável: um ensaio teórico”, *Revista Turydes*:

Turismo y Desarrollo, 28, 251-264. <https://www.eumed.net/rev/turydes/28/desenvolvimento-rural-sustentavel.html>

Francisco C. (2015). *Logística*. (2a Ed.). Bc Livtec Lda.

Freitas, J. F. A. de, & Freitas, C. G. de. (2021). Análise da Cadeia de Suprimentos em uma Indústria Frigorífica em Sena Madureira, ACRE, Brasil. *Revista Conexão na Amazônia*, 2(3), Artigo 3. <https://periodicos.ifac.edu.br/index.php/revistarca/article/view/9>

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4a Ed.). Atlas.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6a Ed.). Atlas.

Hupalo, L., & Kaziemarczah, L. C. (2022). Um estudo Bibliométrico sobre a Gestão de Estoques no Brasil. *ABCustos*, 17(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.47179/abcustos.v17i3.648>

Macêdo A. W. M. DE, Silva V. L. (2025). *Logística 4.0: A Revolução Digital na Cadeia de Suprimento*. Editora Ducere. <https://doi.org/10.29327/5565727>

Matos I. M. (2012). Lean Management – Sistema de Gestão Aplicado à Hotelaria. Dissertação, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar-Instituto Politécnico de Leiria-Portugal. <https://core.ac.uk/download/pdf/61796813.pdf>

Marconi, M. De A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. (5a Ed.). Atlas.

Meira, J., & Anjos, S. (2012). *O Processo Logístico na Hotelaria: Um Estudo Comparativo entre Dois Hotéis Localizados na Região Sul do Brasil*.

https://www.researchgate.net/publication/327142397_O_Processo_Logistico_na_Hotelaria_Um_Estudo_Comparativo_entre_Dois_Hoteis_Localizados_na_Regiao_Sul_do_Brasil

Ministério da Economia e Planeamento (2020). Estudo da Cadeia de Valor do Sector do Turismo em Angola. [https://fenix.iseg.ulisboa.pt/downloadFile/1126033050836958/RELATORIO_VOLUME1_TURISMO_lowRes%20\(Angola\).pdf](https://fenix.iseg.ulisboa.pt/downloadFile/1126033050836958/RELATORIO_VOLUME1_TURISMO_lowRes%20(Angola).pdf)

Nascimento, L. A., de Assis Cobuci, L., de Assis, M. T. D., de Oliveira Pereira, K., & de Paula Neto, B. (2019). Determinação de Previsões de Estoque em Hotelaria: Cenário vigente em meios de hospedagem de Barbacena, Tiradentes e Lima Duarte (Conceição Do Ibitipoca). *Applied Tourism*, 4(1), 57–77. <https://doi.org/10.14210/at.v4n1.p57-77>

Oliveira R. M. J. (2024). Transformação da Logística através da Internet das Coisas IOT: Desafios e Oportunidades. *Revista Científica Sistemática, São José dos Pinhais*, 14(7), 478-496. <https://doi.org/10.56238/rcsv14n7-029>

Pacheco T. R., Reis J. G. M. (2019). Logística 4.0: Uma Breve Revisão da Bibliográfica. *Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*, 3, (1). <https://periodicos.ufms.br/index.php/eigedin/article/view/8786>

Pereira, C. de. (2023). *Logística em Angola: Desafios e oportunidades no coração de África*. LinkedIn Pulse. <https://www.linkedin.com/pulse/log%C3%ADstica-em-angola-desafios-e-oportunidades-cora%C3%A7%C3%A3o-de-pereira>

Pinho T. & Gaspar L. S. (2023). Transformação Digital no Setor Hoteleiro: desafios para gestores de pequenas empresas. *Rev. Tur. & Cid.*, São Luís, 5(12), 85-107.

<https://discovery.researcher.life/article/transformao-digital-no-setor-hoteleiro-desafios-para-gestores-de-pequenas-empresas/e3128fc870583d94871dc1f36c244d7d>

Platt, A. A. (2012). *Logística e cadeia de suprimentos*. Cad - 3. ed. Departamento de Ciências da Administração/ Ufsc.

Prodanov, C. C., & De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*- (2a Ed). Feevale.

Santos, W. A. dos, & Villavicencio, G. D. (2018). Gestão Logística: O Caso da Empresa "Santos Brasil". *Orbis Latina*, 8(1), Artigo 1. <https://dspace.unila.edu.br/items/5be5c383-82b8-4c7e-96ca-d24f7a0bb52e>

Santos J. da S., Bortolon K. M., Chirolí D. M. de G., Oiko O. T. (2015). Logística verde: conceituação e direcionamentos para aplicação. *Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental Santa Maria*, v. 2, maio-atrás. 2015, pág. 314-331. Disponível em: [file:///C:/Users/lenovo/Downloads/revistas,+07+-+15912%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/lenovo/Downloads/revistas,+07+-+15912%20(1).pdf)

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. <http://hdl.handle.net/10400.5/26052>

Severino, A.J. (2007). *Metodologia do Trabalho Científico*. (23a Ed.). Cortez.

Sidónio, L. (2015). *Gestão Hoteleira.pdf*. (1a Ed)-Instituto Federal Norrte de Minas Gerais -Brasil. https://www.ispsn.org/sites/default/files/documentos-virtuais/pdf/04._gestao_hoteleira_autor_leticia_veloso_sidonio.pdf

Silva, S. F. P. e. (2010). *Materiais e logística*. (2a Ed.) Revista e atualizada. If - Sc.

Silva B. N. S. & Moura A. A. de O. (Sd). Logística Sustentável. <https://www.unirv.edu.br/conteudos/fckfiles/files/BRUNA%20NAIARA%20-%20LOGISTICA%20SUSTENTAVEL.pdf>

Țigu, G., & Călărețu, B. (2013). Supply Chain Management Performance in Tourism. Continental Hotels Chain Case. *Supply Chain Management*, 33. <https://hdl.handle.net/10419/168779>

Tchalyongo, K. (2018, março 25). *Turismo em Angola precisa de mais sustentabilidade, dizem especialistas na área*. Voz da América. <https://www.voaportugues.com/a/turismo-angola-precisa-mais-sustentabilidade-/4315366.html>

Travessa B. I. L. (2022). *A aceleração da digitalização em hotelaria ditada pela pandemia: o caso Hoti Hotéis*. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/50516/1/2023.04.016.pdf>

Yuniati, N. (2021). Green Hotel Concept and Practices in Indonesia. *E-Journal of Tourism*, 184. <https://doi.org/10.24922/eot.v8i2.76346>