

**RELATO TÉCNICO SOBRE AS MELHORIAS NA EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA OBA APARTMENTS ATRAVÉS DO LEAN THINKING E DOS SETE DESPERDÍCIOS DE TAIICHI OHNO**

Jéssica Cicuto Salusse - Universidade de São Paulo

Larissa Schulz - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Isabela Albertini Yagi - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Alvair Silveira Torres Junior - USP - Universidade de São Paulo

George Rossi - Universidade de São Paulo

**Resumo**

Este artigo analisa a operação de uma empresa de gestão de locação por temporada com base nos conceitos apresentados na teoria de Lean Thinking e avalia os desperdícios contidos em uma fase chave para a operação com base nos 7 Desperdícios de Taiichi Ohno. A empresa selecionada para o estudo foi a Oba Apartments, criada em 2017 e atuante até os momentos atuais na cidade de São Paulo com foco em microapartamentos. Esta, enfrentou desafios diversos desde a sua criação e, atualmente, busca expandir seus negócios e iniciar o processo de escalabilidade. Para isto, está em constante validação da sua operação em busca de aumento de eficiência, o que a levou a encontrar desafios no que tange a operação da equipe de limpeza após o encerramento do ciclo de locação (nomeada como “etapa de fechamento” neste artigo). Após avaliação das atividades da equipe, foram encontrados desperdícios relacionados à espera, transporte, movimento humano e correções. Como recomendações, o estudo propõe soluções como treinamentos regulares para a equipe de limpeza, criação de protocolos padronizados, políticas de gerenciamento de ocorrências, uso de ferramentas digitais e programas de incentivo para colaboradores.

**Palavras-chave:** Eficiência Operacional; Desperdícios; Lean Thinking

**Abstract**

This article analyzes the operation of a short-term rental management company based on the concepts presented in Lean Thinking theory and assesses the waste contained in a key phase of the operation based on Taiichi Ohno's 7 Wastes. The company selected for the study is Oba Apartments, founded in 2017 and currently active in the city of São Paulo, focusing on micro-apartments. Since its inception, the company has faced various challenges and is currently seeking to expand its business and initiate the scalability process. To achieve this, it is constantly validating its operation to increase efficiency, which has led to challenges in the cleaning team's operation after the end of the rental cycle (referred to as the "closing stage" in this article). After evaluating the team's activities, waste related to waiting, transportation, human movement, and corrections was identified. As recommendations, the study suggests solutions such as regular training for the cleaning team, the creation of standardized protocols, incident management policies, the use of digital tools, and employee incentive programs.

**Keywords:** Operational efficiency; Waste; Lean Thinking

# **RELATO TÉCNICO SOBRE AS MELHORIAS NA EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA OBA APARTMENTS ATRAVÉS DO LEAN THINKING E DOS SETE DESPERDÍCIOS DE TAIICHI OHNO**

## **RESUMO**

Este artigo analisa a operação de uma empresa de gestão de locação por temporada com base nos conceitos apresentados na teoria de Lean Thinking e avalia os desperdícios contidos em uma fase chave para a operação com base nos 7 Desperdícios de Taiichi Ohno. A empresa selecionada para o estudo foi a Oba Apartments, criada em 2017 e atuante até os momentos atuais na cidade de São Paulo com foco em microapartamentos. Esta, enfrentou desafios diversos desde a sua criação e, atualmente, busca expandir seus negócios e iniciar o processo de escalabilidade. Para isto, está em constante validação da sua operação em busca de aumento de eficiência, o que a levou a encontrar desafios no que tange a operação da equipe de limpeza após o encerramento do ciclo de locação (nomeada como “etapa de fechamento” neste artigo). Após avaliação das atividades da equipe, foram encontrados desperdícios relacionados à espera, transporte, movimento humano e correções. Como recomendações, o estudo propõe soluções como treinamentos regulares para a equipe de limpeza, criação de protocolos padronizados, políticas de gerenciamento de ocorrências, uso de ferramentas digitais e programas de incentivo para colaboradores.

**Palavras-chave:** Eficiência Operacional; Desperdícios; Lean Thinking

## 1. INTRODUÇÃO

A OBA Apartments atua no mercado de locação de imóveis no modelo “short stay”, oferecendo gestão e rentabilidade para os proprietários e hospitalidade e flexibilidade para os hóspedes. Fundada em 2017, a empresa resistiu ao desafiador período de pandemia da SARS-COVID 19 e atualmente está bem posicionada no nicho de micro apartamentos da cidade de São Paulo. A empresa vem apresentando crescimento contínuo, conquistando clientes, contratando funcionários e aumentando sua receita ano a ano. Para 2023, o ano em que esse relato foi elaborado, a expectativa de faturamento supera a marca de 1,9 milhão de reais.

Nesse contexto de crescimento financeiro e expansão operacional, a filosofia Lean Thinking é um fundamento importante para garantir a sustentabilidade financeira da empresa ao longo prazo, uma vez que combina desafios de propósito, processos e pessoas num modelo de gestão baseado em melhorias contínuas. Neste artigo, a operação da OBA Apartments é analisada com o objetivo de observar desperdícios e desenvolver propostas de intervenção para garantir que sua evolução esteja sempre focada em melhorar sua eficiência, reduzir custos e entregar valor para os clientes.

A partir do mapeamento dos processos da operação e da identificação dos atores responsáveis por cada etapa, identificou-se que a etapa de Fechamento do ciclo da locação apresenta uma série de pequenas ocorrências, acarretando em prejuízos financeiros e, portanto, representando uma crescente fonte de preocupação para os gestores da OBA. Esta etapa, que acontece entre o check-out de um hóspede e o check-in do próximo, foi analisada em maior profundidade sob a óptica dos Sete Desperdícios de Taiichi Ohno.

Por fim, observados os principais pontos de atenção, foram trazidas sugestões de novas políticas, protocolos e ferramentas, de forma a reduzir os desperdícios identificados e melhorar os pilares de processos e pessoas na etapa de Fechamento, contribuindo para uma operação mais eficiente e escalável.

## 2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

### 2.1. Empresa escolhida: Oba Apartments

O relato técnico aborda a startup OBA Apartments, criada para atender a uma crescente demanda no mercado imobiliário por locações por temporada. A empresa surgiu de um investimento do proprietário em pequenos estúdios mobiliados no bairro de Pinheiros, em São Paulo.

A operação teve início no ano de 2017, primeiramente, como *Minimum Viable Product (MVP)* nos próprios imóveis do proprietário. Durante este ano, o foco foi testar o modelo, entender o mercado e consumidor, analisar possibilidades e estratégias de crescimento para o negócio. Depois deste período, após análises financeiras, operacionais e um estudo intenso sobre a proposta de valor, a decisão foi montar uma estratégia de ampliação de carteira e captação de novos imóveis por todo Brasil. Em 2018, a OBA Apartments dobrou o faturamento e em 2019, teve um crescimento de 70%.

No ano de 2020 e 2021, o segmento de hospedagem e turismo sofreu um grande impacto devido a pandemia e a empresa quase não sobreviveu. Os custos foram reduzidos, o modelo de curta

duração foi modificado para média e longa duração e a operação foi redimensionada. Após este período em 2022, a estratégia da CEO foi retornar a atuar no mercado de curta duração, popularmente conhecido como modelo "airnb", já que a demanda por este tipo de locação voltou a crescer. Neste ano, segundo relatório da Oxford Economics, o impacto direto de hóspedes que gastaram com reservas de Airbnb cresceu 31% comparado ao ano anterior. As pessoas voltaram a agendar viagens e se programaram para sair de casa para trabalho, turismo e outros motivos.

No ano de 2023, a startup passou por um processo de pivotagem, mudando principalmente o foco de captação para clientes investidores do mercado imobiliário na Cidade de São Paulo. Esta mudança foi embasada em atender a dor do cliente que investiu neste tipo de imóvel, procura mais rentabilidade do que o aluguel tradicional e não quer realizar o trabalho de gestão dos serviços que envolvem o modelo de locação. Além disso, dados comprovam que a cidade de São Paulo tem um mercado promissor. Segundo o relatório elaborado em novembro de 2022, pela Hotelinvest, a cidade dispõe de trinta e oito mil micro apartamentos adequados e construídos para o modelo "short-stay". Dados publicados pelo jornal Estadão, demonstram que a tendência de construir esse tipo de imóvel é crescente, entre 2014 a 2020 foram lançados 250 mil apartamentos compactos em São Paulo.

Atualmente a OBA possui 38 colaboradores, atendeu mais de vinte mil locatários, administrou mais de cento e quarenta imóveis e é uma startup acelerada pela FGV Ventures e faturou no ano de 2022, 1,4 milhões de reais. A evolução da receita da empresa e do número de clientes em gestão estão descritos da Tabela 1 abaixo.

**Tabela 1 - Evolução em números**

<b>Ano</b>	<b>Quantidade de clientes</b>	<b>Valor das locações (R\$)</b>	<b>Receita (R\$)</b>
2017	9	264.000	52.800
2018	15	324.000	64.800
2019	35	936.000	187.200
2020	47	636.000	114.480
2021	67	936.000	140.400
2022	58	1.476.000	265.680
2023	60	1.920.000	345.600

Fonte: dados internos da empresa

## **2.2. Proposta de Valor da Oba Apartments**

A OBA Apartments surgiu com o objetivo de criar uma experiência inovadora de aluguel e hospedagem. A empresa oferece a possibilidade de alugar imóveis sem burocracia, proporcionando mais praticidade e rentabilidade para os proprietários (em média 37% a mais comparando com o aluguel tradicional). Além disso, acredita que hospedar pessoas em um apartamento com história e personalidade é mais atrativo (e acessível) do que a reserva de quartos de hotel tradicionais.

A OBA Apartments desenvolveu um modelo de negócios que combina a gestão imobiliária com a hospitalidade. Especializada em locações flexíveis com serviços diferenciados, a empresa busca gerar mais valor tanto para os hóspedes quanto para os proprietários. Seu compromisso é fornecer um atendimento próximo e de alta qualidade, garantindo uma experiência autêntica e personalizada aos clientes.

## **2.3. O modelo de locações de curta duração (short-stay)**

Atualmente, locações "short-stay" referem-se a aluguéis temporários de acomodações, normalmente utilizados por pessoas que necessitam de hospedagem por um curto período, variando de alguns dias a algumas semanas. Essa modalidade de locação é comum em diversas situações, como viagens de negócios, curtas férias, visitas familiares, estadias temporárias por razões pessoais ou profissionais, entre outras.

As locações "short-stay" possuem algumas características típicas, mencionadas abaixo:

- **Curta Duração:** Como o nome indica, as locações "short-stay" são planejadas para estadias relativamente curtas, geralmente inferiores a um mês. Isso oferece flexibilidade aos locatários que não desejam comprometer-se com contratos de aluguel de longo prazo.
- **Totalmente Mobiliadas:** A maioria dessas acomodações é completamente mobiliada, eliminando a necessidade de os locatários adquirirem móveis ou utensílios domésticos. Isso torna essas locações prontas para uso imediato e convenientes.
- **Serviços Incluídos:** Em muitos casos, serviços como limpeza, manutenção, Wi-Fi, TV a cabo e utilitários estão incluídos no preço do aluguel "short-stay", simplificando a vida dos locatários e reduzindo a complexidade de lidar com várias contas e responsabilidades.
- **Variedade de Opções:** Existem várias opções de locação "short-stay", desde apartamentos e casas até quartos em hotéis e apart-hotéis, permitindo que os locatários escolham acomodações que atendam às suas necessidades e orçamento.
- **Localização Conveniente:** Muitas locações "short-stay" estão situadas em áreas urbanas ou turísticas, proporcionando fácil acesso a atrações, restaurantes e locais de trabalho.
- **Reservas Simples:** Geralmente, é relativamente fácil reservar acomodações "short-stay" online ou por telefone, com processos de check-in e check-out simplificados para tornar a estadia dos locatários o mais conveniente possível.

- Preços Variáveis: Os preços das locações "short-stay" podem variar de acordo com a localização, qualidade das acomodações e temporada. Em geral, elas tendem a ser mais caras por noite do que aluguéis de longo prazo devido à conveniência e flexibilidade oferecidas.

Em resumo, as locações "short-stay" se apresentam como uma alternativa prática e flexível para estadias temporárias, atendendo às demandas daquelas que são específicas de um local por um período limitado, sem se comprometerem com contratos de aluguel de longa duração.

## **2.4. Operação da Oba Apartments**

Atualmente, a OBA Apartments conta com uma operação complexa, coordenando profissionais de diferentes perfis entre a equipe financeira, a equipe de atendimento e a equipe de limpeza. Além dos agentes internos, a operação também conta com fornecedores externos para serviços pontuais e uma importante presença digital multiplataforma. Esta seção tem como objetivo descrever detalhadamente cada uma das etapas dessa operação (Figura 1), assim como delimitar a atuação dos agentes internos.

### **A. Anúncio:**

- a. Contrato com proprietário: concluído o ciclo de sales, em que é feita a prospecção de clientes, é elaborado e assinado o contrato, contendo todos os detalhes do plano que o proprietário decidiu adquirir;
- b. Vistoria inicial: inicia-se a implantação do imóvel para garantir que ele esteja de acordo com o padrão que o perfil de consumidores espera: um apartamento totalmente equipado para uso imediato, desde os móveis até os utensílios domésticos;
- c. Confecção de inventário: a partir da vistoria é realizado o inventário, ou seja, o levantamento dos itens presentes naquele imóvel. Além de garantir que as expectativas dos locatários serão atingidas, essa lista é essencial para o trabalho da equipe de limpeza que atua entre uma locação e outra;
- d. Fotografia do imóvel: após o processo de vistoria e confecção do inventário, o imóvel é fotografado por um profissional, de forma a manter o padrão dos anúncios da Oba;
- e. Criação do anúncio: concluindo esta primeira etapa, o imóvel é cadastrado em todas as plataformas voltadas para o modelo short stay, com descrições precisas, fotos profissionais e termos que otimizam o direcionamento das plataformas de busca. Com tudo pronto, o anúncio é ativado;

### **B. Locação**

- a. Imóvel reservado: a etapa de locação se inicia com a reserva, que acontece via alguma das plataformas digitais em que o imóvel foi anunciado;

- b. Contato com locatário via concierge online: assim que o locatário faz a reserva do imóvel, a equipe de atendimento da Oba contata o locatário via Whatsapp garantindo o atendimento próximo e de qualidade;
- c. Pagamento: a equipe de atendimento também é responsável por verificar se o pagamento foi efetuado corretamente, e entrar em contato com o locatário caso haja algum problema com a forma de pagamento;
- d. Envio de regras e informações para check-in: uma vez que o pagamento é confirmado, a equipe de atendimento envia todas as informações que o locatário precisa para sua estadia, entre regras de uso do imóvel e informações para o check-in;
- e. Check-in: a entrada do locatário opera no modelo “self check-in”, em que ele consegue acessar o imóvel sem necessidade de contato com a equipe de atendimento;
- f. Estadia: não existem processos previstos durante a estadia do locatário, mas a equipe de atendimento permanece à disposição via concierge online;
- g. Check-out: tal qual o check-in, a saída do imóvel também acontece no modelo “self check-out”, ou seja, sem contato físico com a equipe de atendimento. É encaminhada uma mensagem padrão de check por whatsapp, onde o locatário responde algumas perguntas sobre o estado do apartamento, falta de itens e danos. Neste momento, há a orientação de que o locatário faça a avaliação do imóvel no site em que fez a reserva.

#### C. Fechamento do ciclo da locação

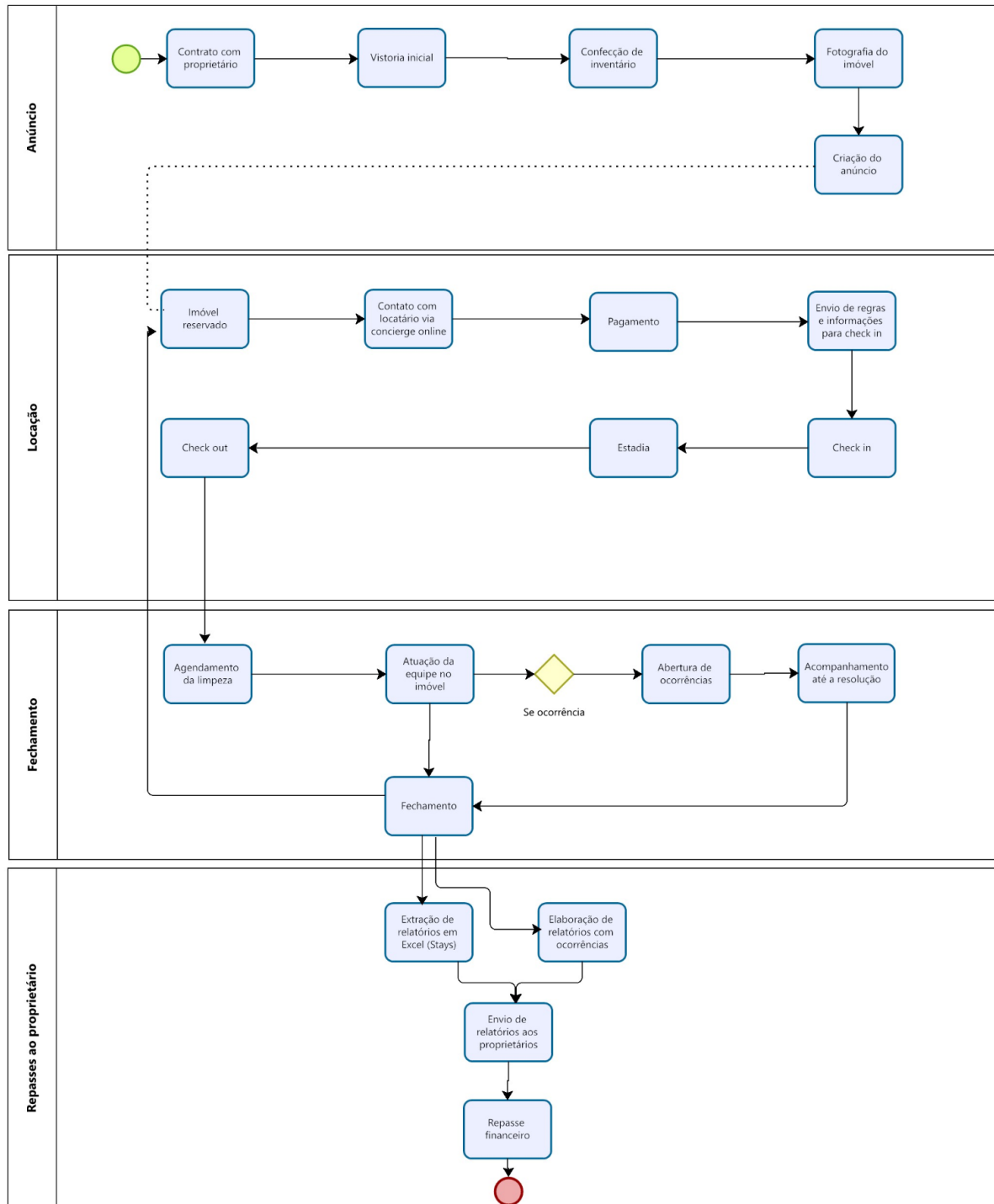
- a. Agendamento da limpeza: assim que o locatário realiza o check-out, a equipe de atendimento agenda a limpeza do imóvel, atribuindo esta atividade para alguma das profissionais disponíveis da equipe de limpeza - a comunicação dos detalhes é feita via whatsapp;
- b. Atuação da equipe no imóvel: a equipe de limpeza é responsável por deixar o imóvel nas mesmas condições do anúncio. Para isso, é responsável por limpar o ambiente por completo, verificar o inventário inicial e relatar possíveis ocorrências;
- c. Abertura de ocorrências: caso seja percebida alguma avaria nos móveis ou utensílios, a equipe de limpeza deve enviar as informações e fotos para as gerentes de atendimento e a equipe de atendimento abre uma ocorrência por meio de uma planilha excel formatada para isto;
- d. Acompanhamento até a resolução: a partir da ocorrência, a equipe de atendimento é responsável por resolver a situação, tomando as providências para conserto e substituição dos itens avariados;
- e. Conclusão: esta é a etapa final da locação, em que se encerra o processo de locação;

#### D. Repasse ao proprietário

- a. Extração de relatórios em Excel: após o fechamento da estadia, a equipe financeira da OBA realiza a extração dos relatórios da plataforma Stays, um software especializado em gestão de estadias short stay;
- b. Elaboração de relatórios com ocorrências: a partir das informações extraídas da plataforma Stays, a equipe financeira elabora relatórios específicos para cada um dos proprietários, incluindo dados referentes a ocorrências;
- c. Envio de relatórios aos proprietários: a equipe financeira envia os relatórios aos proprietários, com detalhamento das possíveis ocorrências;
- d. Repasse financeiro: alinhados os valores, o repasse financeiro é realizado em datas específicas;



**Figura 1 - Mapeamento dos processos da Oba**



Fonte: elaborado pelas pessoas autoras

### **3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE**

#### **3.1. O problema encontrado**

O modelo de negócios da OBA foi validado, e a conclusão é que, atualmente, a empresa encontrou um ajuste ideal de mercado para o produto que oferece. Agora, o próximo passo é concentrar esforços na expansão de suas operações, visando aumentar o número de locações e, assim, proporcionar maior rentabilidade aos proprietários.

Entretanto, uma preocupação surge à medida que a aquisição de novos clientes proprietários se acelera. Embora as locações estejam em ascensão, a qualidade da operação está sofrendo. Diversos desvios, falhas e desperdícios têm ocorrido com frequência, especialmente no que diz respeito ao processo operacional relacionado à equipe de limpeza.

Portanto, um desafio significativo deve ser analisado e solucionado imediatamente para que a empresa não comprometa sua reputação na entrega de serviços e evite prejuízos financeiros desnecessários. É fundamental identificar as raízes desses problemas operacionais e implementar medidas corretivas eficazes para garantir que a excelência nos serviços seja mantida e que não ocorram mais perdas que resultem em custos financeiros indesejados.

A partir da análise da operação da Oba, concluiu-se que a etapa de fechamento do ciclo de locação é responsável por um alto número de ocorrências e desperdícios financeiros, além de alta atuação humana com o trabalho da equipe de limpeza. Por estas razões, este trabalho avaliou os desperdícios existentes dentro dessas etapas:

- Agendamento da limpeza;
- Atuação da equipe de limpeza no imóvel;
- Abertura de ocorrências;
- Acompanhamento até a resolução;

#### **3.2. Lean Thinking e os 7 Desperdícios de Ohno**

A operação de Fechamento da Oba foi avaliada de acordo com a filosofia de Lean Thinking, também conhecida como Sistema Toyota de Produção, a qual se concentra na eliminação de desperdícios em processos de negócios ou operações. O objetivo da filosofia é melhorar a eficiência, reduzir custos e entregar mais valor aos clientes. O Lean Thinking e a Gestão Lean se baseiam em 3 pilares principais: Propósito, Processos e Pessoas.

Como propósito, o foco da operação deve ser fornecer consistentemente valor aos clientes com os custos mais baixos possíveis, a necessidade do negócio e os objetivos precisam ser claros e conectados com a operação.

Como processos, o objetivo deve ser identificar e melhorar os fluxos primários de valor com foco em reduzir desperdícios. Dentre os desenvolvedores do Lean, destacou-se Taiichi Ohno, um engenheiro de produção da Toyota responsável por identificar os sete tipos de desperdícios que prejudicam a eficiência dos processos. Esses desperdícios são conhecidos como “7 Desperdícios de Ohno” e estão descritos abaixo:

- 1) Produção em excesso: produção de produtos/serviços não requeridos pelo cliente, levando à criação de estoque e custos de produção desnecessários.
- 2) Espera: tempo em que os recursos têm de esperar para trabalhar/produzir.
- 3) Transporte: deslocamento de materiais/recursos de um local para o outro sem necessidade.
- 4) Processamento desnecessário: atividades realizadas que não são necessárias.
- 5) Estoque em excesso: materiais que são retidos por tempo indeterminado que ocupam espaço.
- 6) Movimentação humana: movimentos realizados por um operador que não são necessários para cumprir uma tarefa. As causas mais comuns são: layout incorreto, falta de motivação dos operadores e falta de conhecimento dos operadores sobre o procedimento correto.
- 7) Correções: retrabalhos gerados pela produção de itens defeituosos, gerando perdas e custos desnecessários à empresa.

E por fim, mas não menos importante, as pessoas são necessárias para que os dois pontos acima sejam realizados. Segundo o modelo Lean, as pessoas precisam ter a qualificação necessária, iniciativa e motivação para manter e melhorar os processos de agregação de valor e os processos de suporte. É imprescindível que haja o respeito às pessoas, o aproveitamento e aumento de produtividade sem demissões e incentivo ao aumento de qualidade/melhoria.

### **3.3. Avaliação dos desperdícios na operação da Oba Apartments**

Após analisar a operação da Oba em Fechamento com o olhar dos desperdícios de Ohno, chegou-se ao seguinte cenário apresentado na Tabela 2, considerando as etapas do fechamento do ciclo de locação:

- a. Agendamento da limpeza;
- b. Atuação da equipe no imóvel;
- c. Abertura de ocorrências;
- d. Acompanhamento até a resolução

**Tabela 2 - Avaliação dos desperdícios por sub etapas de Fechamento**

<b>7 desperdícios de Ohno</b>	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>
Produção em excesso				
Espera	x	x		
Transporte		x		
Processamento desnecessário				
Estoque em excesso				
Movimentação humana		x		x
Correções			x	

Fonte: elaborado pelas pessoas autoras

Considerando o impacto dos desperdícios mapeados, foram identificados quatro aspectos principais e mais impactantes ao negócio: espera, transporte, movimentação humana, e correções.

- **Espera:** há desperdício de espera nas duas primeiras etapas do processo de limpeza devido à:
  - Espera de alocação pelo time de limpeza, o qual aguarda para iniciar os trabalhos até o checkout de um dos imóveis alugados;
  - Espera na lavagem dos itens de cama e banho, os quais são levados até a lavanderia do imóvel ou, na ausência desta, à lavanderia de autosserviço mais próxima. Em ambas as situações, espera-se a finalização da lavagem para finalizar o serviço.
- **Transporte:** o desperdício de transporte se conecta com o processo de lavagem dos itens de cama e banho, principalmente quando há a necessidade de lavagem em lavanderias de autosserviço fora do condomínio em questão. A pessoa funcionária faz o trajeto do imóvel à lavanderia utilizando transporte de aplicativo. Além do traslado e tempo para finalização do serviço, há adicional de custo à operação.
- **Movimentação humana:** há desperdício de movimentação humana na etapa de limpeza em questão devido a alguns fatores:
  - O trabalho de limpeza não é padronizado entre as pessoas funcionárias. Apesar de serem oferecidos treinamentos iniciais, o trabalho é feito de acordo com a necessidade de cada imóvel e depende do profissional em questão. Portanto, as etapas não são exatamente as mesmas, nem na mesma ordem para todos os imóveis.

- A falta de checklist também é fator gerador da movimentação humana desnecessária, considerando que não são verificados todos os pontos necessários em todos os imóveis e na mesma ordem.
- Correções: Por fim, as correções também são vistas na etapa b e se conectam com os desperdícios mencionados anteriormente. A movimentação humana desnecessária e a falta de processos de padronização levam a problemas relacionados à vistoria do imóvel, a qual não é feita no momento correto e da forma correta. Este desperdício leva ao aumento de custos relacionados ao pagamento de itens danificados, muitas vezes pelos locatários.

#### 4. RECOMENDAÇÕES

Com o objetivo de reduzir os desperdícios acima na etapa de fechamento do ciclo de locação da operação da Oba Apartments, foram colocadas algumas recomendações com foco não só em processos, mas também no espectro de pessoas. As propostas estão descritas abaixo:

1. **Complementação de treinamento:** para se reduzirem os desperdícios de movimentação humana e correções, propõe-se a criação de calendário de treinamentos com a equipe de limpeza, de forma a atualizá-la e lembrá-la quanto aos procedimentos corretos a serem empregados no dia a dia do trabalho. Atualmente, a Oba treina a equipe apenas no momento da contratação, mas não o faz com recorrência. Considerando que o trabalho de limpeza é manual, sem supervisão e costuma ser feito por pessoas experientes, há a necessidade de educá-las em relação ao processo ideal da empresa.
2. **Criação de protocolos de atuação no imóvel:** também com o intuito de reduzir os desperdícios de movimentação humana e possíveis prejuízos que podem decorrer deste problema, propõe-se a criação de um checklist para direcionar e padronizar a atuação das profissionais da equipe de limpeza no imóvel. Esse checklist deve traduzir as ações previstas nos treinamentos em uma lista de tarefas, combinando atividades padrão (ex. limpeza) e atividades específicas para o imóvel em questão (ex. vistoria). Para garantir que essas informações sejam registradas e acompanhadas de forma eficiente a coleta deve acontecer de forma digital, e a análise d
3. **Novas políticas de gestão de ocorrências:** com o objetivo de reduzir os desperdícios referentes às correções e trazer mais direcionamento para a movimentação humana, indica-se o mapeamento da árvore de possibilidades das ocorrências e, a partir disso, a criação de políticas de atuação e resolução específicas para cada um dos casos. Esses protocolos devem prever uma atuação conjunta entre as equipes de limpeza e de atendimento. Ademais, sugere-se a implementação de indicadores de qualidade, como por exemplo definição de um SLA para reposição de itens danificados nos apartamentos.
4. **Implementação de novas ferramentas de comunicação e registro:** a fim de reduzir ruídos de comunicação, centralizar informações e garantir que os protocolos propostos sejam cumpridos, indica-se o estudo e implementação de novas ferramentas digitais para as conversas entre os times, montagem dos formulários de checklist, e disponibilização de materiais dos treinamentos, da política de gestão de ocorrências, entre outros. Antes de implementar adoção em larga escala, no entanto, recomenda-se a realização de testes pontuais com diferentes ferramentas, como Formulários do Google ou módulos da plataforma Stays, para entender sua praticidade e aderência com os usuários internos.

5. **Novos programas de incentivo para os colaboradores:** por fim, com o objetivo de aumentar o engajamento da equipe e concretizar a implementação das propostas acima, propõe-se a criação de um mecanismo de incentivo para as pessoas colaboradoras envolvidas no processo de limpeza. Após conversa com o board da empresa para entendimento de indicadores possíveis de serem utilizados e mensurados, o programa deve ser construído com base em 2 KPIs principais: 1) feedback do cliente final nas plataformas de anúncio e 2) preenchimento correto e completo do formulário de vistoria. À princípio, mas ainda a ser discutido, o programa deverá gerar o acúmulo de pontos, os quais serão trocados por prêmios no futuro.

Espera-se que a implementação dessas recomendações possa ajudar a reduzir os desperdícios de Ohno identificados no processo de fechamento do ciclo de locação da OBA Apartments e, assim, permitir que sua operação possa continuar crescendo com excelência e sustentabilidade financeira.

## 5. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Nos últimos anos, o mercado de hospedagem de curta duração, conhecido como *short stay*, tem se popularizado e consolidado tanto no Brasil quanto no mundo. Essa tendência vem criando oportunidades para proprietários de imóveis, oferecendo flexibilidade aos turistas e impulsionando toda uma rede de produtos e serviços complementares aos aluguéis.

A OBA Apartments soube aproveitar essa nova economia, adaptando-se aos diferentes momentos do mercado desde sua fundação, em 2017. A empresa tem se destacado ao proporcionar valor em ambos os lados, oferecendo hospitalidade aos locatários e rentabilidade aos proprietários. Atualmente, é uma empresa consolidada no nicho de microapartamentos em São Paulo, apresentando crescimento contínuo em receita, quantidade de clientes e faturamento desde o primeiro ano.

Nesse cenário, é natural deparar-se com desafios decorrentes do crescimento. Neste artigo, foi aplicado o Lean Thinking para diagnóstico de problemas e direcionamento de melhorias na operação. A análise baseou-se nos Sete Desperdícios de Ohno e focou na etapa de fechamento, que tem sido uma fonte constante de preocupação para os gestores, para identificar as principais revisões necessárias para evitar desperdícios e garantir que este processo esteja preparado para acompanhar a expansão da empresa. Esta etapa, para além de ser fonte de perdas financeiras para a empresa, é composta majoritariamente por trabalho humano, enquanto que as etapas anteriores e posteriores são mais suportadas por tecnologia, com uso de plataformas de gestão e ferramentas de comunicação online. Como consequência disso, a etapa de fechamento sofre com trabalho não padronizado, deslocamentos excessivos, necessidades de correções e dificuldades com engajamento da equipe.

A partir desse diagnóstico foram feitas recomendações nas esferas de pessoas, processos e ferramentas em busca de minimizar os desperdícios encontrados a partir da análise detalhada dos processos, tais como: complementação de treinamento, criação de protocolos de atuação no imóvel, novas políticas de gestão de ocorrências, implementação de novas ferramentas de comunicação e registro, e novos programas de incentivo para os colaboradores. As recomendações propuseram não só alterações na atuação da equipe de limpeza no imóvel por si só, mas também em mecanismos que sejam impulsionadores destas alterações pontuais. Para além do dia a dia, faz-se necessária a atuação da equipe executiva da Oba em relação ao a gestão

de pessoas para que se atinjam os resultados de negócio, assim como a eficácia das ações de operação propostas.

No que diz respeito às contribuições deste artigo, a aplicação do Lean Thinking reitera sua relevância e eficácia como um *mindset* estratégico para identificar e solucionar problemas operacionais, contribuindo para a otimização dos processos e a redução de desperdícios. Ademais, o artigo aborda de forma aprofundada um processo crucial em um modelo de negócio em ascensão, fornecendo insights valiosos para empresas do setor de hospedagem de curta duração.

Ainda assim, é importante ressaltar que este artigo possui algumas limitações. Em virtude do escopo do estudo, foram analisadas apenas as questões relacionadas à etapa de fechamento do ciclo de locação da empresa, deixando de lado outras interações e etapas da operação. Além disso, é necessário considerar que o crescimento contínuo da empresa seguirá impondo desafios. Portanto, faz-se necessário que a revisão dos processos ocorra de forma recorrente para manter a operação atualizada e eficiente.

Outro ponto de destaque reside na escolha da aplicação do Lean Thinking em detrimento de outros métodos que abordam o Lean sob uma perspectiva diferente, como apresentado por Peter T. Ward em seu trabalho intitulado "Lean Manufacturing: Context, Practice Bundles, and Performance" Shah, R., & Ward, P. T. (2003). Dado que a startup OBA Apartments possui uma experiência no mercado que ultrapassa os seis anos, completou com sucesso as etapas de seu Produto Mínimo Viável (MVP) e alcançou um sólido "product solution fit", a abordagem mais adequada foi uma análise aprofundada do processo já consolidado dentro da organização. No contexto da filosofia do "Lean Manufacturing", as abordagens para a redução de desperdícios concentram-se, em grande medida, no aprimoramento do desenvolvimento do produto.

Como conclusão, o aumento da construção de microapartamentos em São Paulo, está impulsionando a demanda pelo serviço de gestão de locações de curta temporada, principalmente entre investidores. Esses investidores buscam diversificar seus portfólios imobiliários, mas, ao mesmo tempo, não possuem tempo necessário para gerenciar esses imóveis de maneira lucrativa e consistente. Esse cenário cria perspectivas notáveis de crescimento para esse tipo de serviço no mercado imobiliário e nesta linha, a OBA Apartments se concentrará na busca por uma escalabilidade sustentável, geração de valor com qualidade, eficiência operacional sem desperdícios e meta de faturamento 3 milhões até o final de 2025.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Denise Bertola (03 de agosto de 2023). *Airbnb movimenta 5,2 bilhões de dólares no Brasil em 2022*. Revista hotéis. <https://www.revistahoteis.com.br/airbnb-movimenta-52-bilhoes-de-dolares-no-brasil-em-2022/>

Hotel Invest. <https://www.hotelinvest.com.br/>

Ohno, T. (2019). *Toyota Production System Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press.

Priscila Mengue (14 de maio de 2022). *Cidade de SP tem boom de microapartamentos em bairros nobres*. <https://www.estadao.com.br/sao-paulo/sp-tem-boom-de-imoveis-pequenos-em-areas-nobres/>

Shah, R., & Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of operations management*, 21(2), 129-149.