"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo, motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

DEDALUS - Acervo - FEA

20600004007

T658.151
55861

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA

INVESTIGAÇÃO DA PRÁTICA DA GESTÃO ECONÔMICA NA
ATIVIDADE HOTELEIRA.

JOSÉ DIONISIO GOMES DA SILVA

ORIENTADOR : PROF. DR. REINALDO GUERREIRO

TESE APRESENTADA À FACULDADE DE
ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO
PAULO PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE DOUTOR EM CONTROLADORIA E
CONTABILIDADE.

SÃO PAULO

2000

50100

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

PROF. DR. JACQUES MARCOVITCH - REITOR

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

PROF. DR. ELISEU MARTINS - DIRETOR

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA

PROF. DR. REINALDO GUERREIRO - CHEFE

Para meu pai (em memória), minha mãe e demais familiares;

Para Tarcimária, com amor,

Dionizius, Lilly Anne e Julianno, meus filhos,

No decorrer desse trabalho, tive muitas dificuldades mas não ousava pedir a Ele que me ajudasse. Ele já foi muito generoso comigo dando-me vocês, de forma que fiquei sem qualquer crédito, somente podendo agradecer. E uma forma que eu encontrei de agradecer, é sempre lembrar que tudo que eu faço - se forem boas ações - é para alcançar vocês.

Dionisio

AGRADECIMENTOS

Em um trabalho desta natureza é quase impossível fazer os agradecimentos sem ser omissos em relação a pessoas e instituições que tiveram significativa importância em todo o processo .

Correndo esse inevitável risco, quero particularmente agradecer :

Aos professores Dr. Ariovaldo dos Santos, Dr. Nelson Carvalho, Dr. Luiz João Corrar, Dr. Eliseu Martins, Dr. Armando Catelli, Dr. Stephen Kanitz, Dr. Gilberto Martins, Dr. Geraldo Barbieri, Dr. Lázaro Lisboa, Dr. Sérgio de Iudícibus, meus sinceros agradecimentos pelos conhecimentos transmitidos;

Professoras Dra. Maria Aparecida Gouveia e Dra. Marina Mitiyo Yamamoto, pelas indispensáveis e valiosas contribuições no exame de qualificação;

Aos colegas da pós-graduação, particularmente Marco Tullio Vasconcelos, Luciano de Castro , Ernando Antonio do Reis, Jaime Crozatti , Ângela Gratão , Luiz Panhoca e Martinho Maurício Gomes de Ornelas, pela convivência e troca de experiências;

Um abraço aos meus amigos-irmãos Alexandre Santos Silva e Benny Kramer, pelo carinho e espírito de ajuda que possuem;

Aos professores da UFRN, Dr. Vidal Sunci3n Infante, Dr. Magnus Amaral da Costa e Jos3 Vicente de Assis, pelo incentivo e ajuda dispensada;

Um muito obrigado a Jo3o e Vit3ria Queiroz pela confian3a depositada;

Ao arquiteto M3rio Marcius Almeida Gomes, pela apresenta33o gr3fica;

À Tauma Dantas e fam3lia, pela inestim3vel inspira33o profissional;

À Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Universidade de S3o Paulo e Hotel Escola Barreira Roxa , este 3ltimo na pessoa do seu diretor, sr. Carlos Von Sohsten;

Um agradecimento todo especial ao prof. Dr. Reinaldo Guerreiro pela orienta33o competente, segura, construtiva, e, acima de tudo, por estar sempre disposto a contribuir para melhorar a vida dos seus semelhantes.

Jos3 Dionisio Gomes da Silva

RESUMO

TRATA DA PRÁTICA DA GESTÃO ECONÔMICA NA ATIVIDADE HOTELEIRA. APRESENTA A EVOLUÇÃO DA HOTELARIA, DESTACANDO ESSE SEGMENTO COMO UM DOS MAIS IMPORTANTES NO CENÁRIO ECONÔMICO DA ATUALIDADE. UTILIZA COMO REFERENCIAL CONCEITUAL A TEORIA DA GESTÃO ECONÔMICA , ENFATIZANDO , DESTA TEORIA , OS POSTULADOS BÁSICOS PARA O PROCESSO DE GERENCIAMENTO, SISTEMAS DE INFORMAÇÕES E AVALIAÇÃO DOS DESEMPENHOS. VISANDO CAPTAR A PRÁTICA HOTELEIRA, IMPLEMENTA UMA PESQUISA DE CAMPO EM CINCO ESTADOS DO NORDESTE DO BRASIL, COM HOTÉIS 3, 4 E 5 ESTRELAS. O OBJETIVO DA PESQUISA É INVESTIGAR SE A GESTÃO HOTELEIRA DISPÕE DE UM SISTEMA ESTRUTURADO DE INFORMAÇÕES SOBRE O RESULTADO ECONÔMICO DOS SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS BEM COMO DAS SUAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS. COMO RESULTADO DA PESQUISA É REVELADO QUE EM 87,66% DA AMOSTRA ANALISADA NÃO EXISTE A AVALIAÇÃO PARA OS RESULTADOS ECONÔMICOS DOS PRODUTOS E SERVIÇOS E EM 90,12% NÃO SE CONHECE A AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS ECONÔMICOS DAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS, MUITO EMBORA A QUASE TOTALIDADE DA AMOSTRA ATRIBUA IMPORTÂNCIA FUNDAMENTAL PARA ESSES ITENS. CONCLUI QUE A UTILIZAÇÃO DOS CONCEITOS ORIUNDOS DA TEORIA DA GESTÃO ECONÔMICA PODE CONTRIBUIR COM INFORMAÇÕES MAIS RELEVANTES PARA O GERENCIAMENTO DOS HOTÉIS.

ABSTRACT

THIS STUDY INVESTIGATES THE CURRENT HOTEL INDUSTRY'S ECONOMIC MANAGEMENT PRACTICE. IT PRESENTS THE EVOLUTION OF THE HOTEL INDUSTRY, SHOWING THIS SECTOR AS ONE OF THE MOST IMPORTANT IN THE CURRENT ECONOMIC SCENE. THE STUDY IS GROUNDED ON THE SO CALLED ECONOMIC MANAGEMENT THEORY AND EMPHASIZES THE BASIC POSTULATES OF THIS THEORY FOR THE MANAGEMENT PROCESS, THE INFORMATION SYSTEMS AND PERFORMANCE EVALUATION. IN ORDER TO CAPTURE INFORMATION ABOUT HOW HOTELS ARE MANAGED, RESEARCH UTILIZING A QUESTIONNAIRE WAS APPLIED. THE QUESTIONNAIRES WERE APPLIED TO HOTELS CLASSIFIED AS THREE, FOUR AND FIVE STARS, AND COVERED FIVE STATES OF THE BRAZILIAN NORTHEAST. THE MAIN OBJECTIVE OF THE RESEARCH IS TO INVESTIGATE THE DEGREE OF SOPHISTICATION OF HOTEL'S MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS. THE RESEARCH REVEALS THAT ABOUT 88% OF THE SAMPLED HOTELS DO NOT EVALUATE THE ECONOMIC PERFORMANCE OF THEIR PRODUCTS OR SERVICES, AND ALSO ABOUT 90% OF THESE HOTELS DO NOT HAVE INFORMATION, WHICH PERMITS THE ECONOMIC EVALUATION OF THEIR SUB-UNITS, EVEN THOUGH THE MAJORITY RECOGNIZES THE IMPORTANCE OF THIS INFORMATION. THE STUDY CONCLUSION IS THAT THE APPLICATION OF THE CONCEPTS DERIVED FROM THE ECONOMIC MANAGEMENT THEORY MAY PRODUCE MORE RELEVANT INFORMATION TO THE HOTEL INDUSTRY MANAGEMENT.

SUMÁRIO

PÁGINA

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	13
-------------------------------------	-----------

CAPÍTULO 2 - O AMBIENTE DA ORGANIZAÇÃO HOTELEIRA

2.1 - O TURISMO E SEU DESENVOLVIMENTO.....	19
2.2 - O TURISMO NO BRASIL.....	25
2.3 - UM BREVE HISTÓRICO SOBRE A HOTELARIA.....	29
2.4 - ASPECTOS ECONÔMICOS DA HOTELARIA NO BRASIL.....	33
2.5 - BIBLIOGRAFIA DO CAPÍTULO.....	37

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 - INTRODUÇÃO.....	40
3.2 - ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	41
3.3 - TIPOLOGIA DA PESQUISA.....	41
3.4 - DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	43
3.5 - OBJETIVOS DA PESQUISA.....	49
3.6 - HIPÓTESES.....	49
3.7 - OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	51
3.8 - DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA.....	52
3.9 - DEFINIÇÃO DA AMOSTRA	55
3.10 - TRATAMENTO ESTATÍSTICO	56
3.11 - INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	61

3.12 - COLETA E VALIDAÇÃO DOS DADOS	62
3.13 - BIBLIOGRAFIA DO CAPÍTULO.....	65

CAPÍTULO 4 – REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 - INTRODUÇÃO.....	69
4.2 - CONSIDERAÇÕES SOBRE A TEORIA DA GESTÃO ECONÔMICA.....	70
4.3 - O ENFOQUE SISTÊMICO DA ORGANIZAÇÃO NA ÓTICA DA TEORIA DA GESTÃO ECONÔMICA.....	76
4.4- O PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE ACORDO COM A TEORIA DA GESTÃO ECONÔMICA	82
4.5 - O SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA GESTÃO ECONÔMICA.....	87
4.6 - AVALIAÇÃO DOS DESEMPENHOS NA ÓTICA DA TEORIA DA GESTÃO ECONÔMI- CA.....	102
4.7 - TEORIA DA GESTÃO ECONÔMICA : POSTULADOS BÁSICOS PARA O PROCESSO DE GERENCIAMENTO, SISTEMAS DE INFORMAÇÕES E AVALIAÇÃO DOS DESEMPENHOS.....	104
4.8 - BIBLIOGRAFIA DO CAPÍTULO.....	108

CAPÍTULO 5 – RESULTADOS DA PESQUISA

5.1-INTRODUÇÃO.....	114
5.2 - ANÁLISE DOS DADOS.....	115
5.3 - BIBLIOGRAFIA DO CAPÍTULO.....	174

CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	179
---	------------

BIBLIOGRAFIA	189
---------------------------	------------

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. ESTADO DA LOCALIZAÇÃO DO HOTEL.....	115
GRÁFICO 2. CLASSIFICAÇÃO POR ESTRELAS DO HOTEL.....	117
GRÁFICO 3. CLASSIFICAÇÃO POR CARGO.....	118
GRÁFICO 4. PROPRIEDADE DO HOTEL.....	119
GRÁFICO 5. SISTEMA PARA AVALIAÇÃO DO LUCRO POR SERVIÇOS / PRODUTOS....	120
GRÁFICO 6. SISTEMA PARA AVALIAÇÃO DO LUCRO (UNID. ADMINISTRATIVAS).....	125
GRÁFICO 7. SISTEMA DE INFORMAÇÕES SOBRE VARIÁVEIS AMBIENTAIS.....	129
GRÁFICO 8. SISTEMA DE SIMULAÇÃO DE RESULTADOS.....	131
GRÁFICO 9. SISTEMA ORÇAMENTÁRIO.....	133
GRÁFICO 10. SISTEMA DE RESULTADOS REALIZADOS.....	135
GRÁFICO 11. SISTEMA DE INFORMAÇÕES EM TEMPO REAL.....	137
GRÁFICO 12. DESCENTRALIZAÇÃO NO GERENCIAMENTO ECONÔMICO.....	139
GRÁFICO 13. CONHECIMENTO DA MISSÃO DO HOTEL.....	141
GRÁFICO 14. TIPOS DE PLANEJAMENTOS UTILIZADOS.....	144
GRÁFICO 15. UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE FINANCEIRA.....	146
GRÁFICO 16. TIPO DE CUSTEIO UTILIZADO.....	148
GRÁFICO 17. UTILIZAÇÃO DE CENTROS DE CUSTO.....	151
GRÁFICO 18. UTILIZAÇÃO DE CONCEITOS DE GESTÃO ECONÔMICA.....	154
GRÁFICO 19. CONHECIMENTO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO.....	160
GRÁFICO 20. CRITÉRIO DE RATEIO DOS CUSTOS INDIRETOS.....	162
GRÁFICO 21-A . MOTIVAÇÃO PELA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	164
GRÁFICO 21-B. IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS.....	166
GRÁFICO 21-C. IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	167

GRÁFICO 21-D. IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA DECISÕES ECONÔMICAS.....	168
GRÁFICO 21-E. PLANEJAMENTO ELABORADO NO PRÓPRIO DEPARTAMENTO.....	169
GRÁFICO 21-F. IMPORTÂNCIA DE SISTEMAS PERSONALIZADOS PARA TOMADA DE DECISÕES.....	170
GRÁFICO 21-G. CONCEITO DE LUCRO COMO INDICADOR DE EFICÁCIA.....	171
GRÁFICO 21-H. IMPORTÂNCIA DO LUCRO COMO INFORMAÇÃO.....	173

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. DISTRIBUIÇÃO AMOSTRAL BASEADA NO PARÂMETRO ALEGADO.....	60
FIGURA 2 . O PROCESSO DE GERENCIAMENTO CONFORME A TEORIA DA GESTÃO ECONÔMICA.....	84
FIGURA 3. O SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA GESTÃO ECONÔMICA INTEGRADO AO PROCESSO DE GERENCIAMENTO.....	90
FIGURA 4. REQUISITOS FUNDAMENTAIS PARA A CONCEPÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES.....	91
FIGURA 5. O MODELO DE MENSURAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA GESTÃO ECONÔMICA.....	94
FIGURA 6. O MODELO DE DECISÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA GESTÃO ECONÔMICA.....	97
FIGURA 7. O MODELO DE INFORMAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA GESTÃO ECONÔMICA.....	101

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 . ESTIMATIVA DO PIB TURÍSTICO E SUA PARTICIPAÇÃO NO PIB BRASILEIRO.....	27
QUADRO 2 . DISTRIBUIÇÃO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM DO BRASIL (REGIÃO E CATEGORIA).....	34
QUADRO 3 . PERÍODO DE PAYBACK NOS MEIOS DE HOSPEDAGEM DO BRASIL, POR REGIÃO.....	35
QUADRO 4 . QUESTIONÁRIOS ENVIADOS X QUESTIONÁRIOS RECEBIDOS.....	63

ANEXOS

1. MEIOS DE HOSPEDAGEM CLASSIFICADOS - EMBRATUR/1995.....	201
2. RELAÇÃO DOS HOTÉIS DA REGIÃO PESQUISADA.....	202
3. DEFINIÇÃO DA AMOSTRA ALEATÓRIA DOS HOTÉIS.....	207
4. CARTA DE APRESENTAÇÃO - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO.....	208
5. CARTA DE APRESENTAÇÃO - SEBRAE / HOTEL BARREIRA ROXA.....	209
6. QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA.....	210
7. MODELO TEÓRICO DO TRABALHO.....	214

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Os cenários existentes nos anos finais do século XX e iniciais do século XXI têm sempre um ponto em comum: o aumento da competitividade entre as organizações.

Essa competitividade tem levado empresas a reverem suas formas de administração e delinearem as perspectivas futuras nos seus respectivos segmentos de atuação, tendo em vista que , cada vez mais , os consumidores estabelecem os padrões mínimos de qualidade e preços aceitáveis no mercado.

Com essa visão de porvir, um dos setores mais promissores para a economia mundial nos próximos anos é o setor de lazer, pelas perspectivas sociais e econômicas que se vislumbram para as próximas décadas.

Drucker (1995, p.2), quando questionado sobre quais os melhores mercados em expansão, foi enfático em apresentar os serviços destinados a lazer em primeiro lugar em uma lista de cinco mercados.

Afirma esse autor, que em termos mundiais, a capacidade de produzir riquezas aumentou 150 vezes nos últimos 150 anos, com grande parte

dessa riqueza sendo canalizada para atividades relacionadas ao lazer. Antes da Primeira Guerra Mundial, as pessoas de todos os países tinham uma carga de trabalho de, no mínimo 3000 horas anualmente e, nos anos noventa, os alemães trabalham mais ou menos a metade disso - 1.650 horas; os norte-americanos ainda menos e, no Japão, a carga de trabalho é de cerca de 2000 horas anuais; com essa redução na carga de trabalho sendo dirigida em grande parte para o lazer.

Para se ter uma visão da importância do mercado relacionado ao lazer, de acordo com Costa (1999, p.11), as receitas do turismo internacional (exceto transporte) em 1997 atingiram um volume de US\$ 443 bilhões, sendo responsável por 6,72% das exportações mundiais de bens e serviços.

Segundo a FOLHA de São Paulo (6.10.96), na avaliação do Conselho Mundial de Turismo, a cada um minuto e meio uma pessoa é empregada nesse segmento em todo o mundo, o que posiciona o setor de turismo na contramão do desemprego, fenômeno este que ocorre praticamente nas economias de todos os países.

Dentro do segmento do turismo, encontra-se como um dos seus principais componentes, a hotelaria, que funciona, de um modo geral, como um referencial financeiro e geográfico para os turistas.

A hotelaria desempenha um papel econômico importante. Na economia brasileira, por exemplo, é responsável por uma média de 550.000 empregos, ou 0,8% da PEA (população economicamente ativa), conforme Embratur (1998, p. 47).

Mas, estariam os hotéis utilizando um processo de gerenciamento a altura dos desafios que surgem a cada dia nesse ambiente econômico cada vez mais competitivo?

De acordo com Catarino (1999, p.25), os parâmetros de gestão hoteleira tradicionalmente utilizados e que se baseiam exclusivamente na maximização da taxa de ocupação tornaram-se obsoletos. Devendo ser dado um passo à frente, criando-se estratégias de gestão do negócio voltadas para o aspecto da previsibilidade e que visem retirar dos sistemas de informações internos conhecimento integral dos segmentos de mercado e os seus reflexos no hotel, visando a otimização do lucro gerado pelos serviços e produtos hoteleiros.

Nesse sentido, a adoção de novos modelos de gestão deverá atender às carências de informações gerenciais , tanto no aspecto do ambiente externo quanto do ambiente interno dos hotéis, propiciando assim, entre outras informações, conhecimento integral dos segmentos de mercado e os seus reflexos, para otimização do lucro.

Ocorre que não se conhece a realidade hoteleira no tocante ao gerenciamento para otimização do lucro, bem como, se fazem uso de sistemas de informações gerenciais para interface dos ambientes interno e externo.

Face essas considerações iniciais, o objetivo deste trabalho é investigar como se comporta o gerenciamento dos hotéis em relação a aspectos relacionados à gestão para otimização dos seus resultados econômicos, bem como - adicionalmente - se os gestores hoteleiros consideram importante incorporar esses aspectos nos seus processos de gerenciamento.

A principal contribuição social deste estudo é o oferecimento de tecnologias para a gestão hoteleira, já que busca revelar aspectos importantes do seu gerenciamento, contribuindo , dessa maneira , para aumentar a competitividade dos hotéis.

Pode igualmente preencher lacunas no que tange a carência de estudos sobre gestão na área de hotelaria.

Antes da abertura dos mercados econômicos , no Brasil , os gestores desenvolveram a habilidade de incorporar limitadas informações sobre as atividades operacionais das organizações aos seus processos de gerenciamento.

Com a globalização da economia, as organizações passaram a operar em um ambiente extremamente competitivo, sendo forçadas - quase sempre - a reduzir os preços dos seus produtos e serviços para permanecerem no mercado.

Mas, a redução dos preços praticados é condicionada pela utilização de técnicas gerenciais modernas, que indiquem com segurança o comportamento dos diversos elementos formadores desses preços no tocante aos ambientes interno e externo da organização.

Em outras palavras, as dificuldades enfrentadas pelas empresas de países em desenvolvimento podem ser conseqüências diretas da alta competitividade provocada pela utilização nas grandes organizações transnacionais de avançados processos de gerenciamento, ou seja , o foco para enfrentar a concorrência internacional deve ser na globalização da gestão, conseqüência material da abertura da economia.

Em face dessas reflexões, como o Brasil tem envidado esforços para se firmar como um importante destino turístico - a chamada indústria sem chaminé -, estudos na área de hotelaria têm um profundo apelo social pela possibilidade de contribuir para um melhor gerenciamento das organizações nacionais, alavancando melhores resultados, criando possibilidade de aumento na participação relativa do mercado de atuação e , conseqüentemente, gerando novos empregos.

Como principal limitação deste estudo, apresenta-se o fato de se tratar de uma amostra não-probabilística, não podendo generalizar os resultados da pesquisa para todo o universo de hotéis.

A ótica enfocada é a da gestão econômica, o que não esgota o processo de gerenciamento de uma organização.

Também não é pretensão tratar da capacidade gerencial dos administradores, mas apenas discutir alguns processos utilizados.

Outro ponto a ser considerado é que a pesquisa de campo limitou-se às principais cidades da região nordeste do Brasil.

O trabalho está organizado em seis capítulos.

O primeiro trata da introdução , justificativas sociais e limitações para a elaboração do estudo.

No segundo, enfoca-se o ambiente de atuação dos hotéis, fazendo-se um histórico do turismo no mundo e no Brasil, destacando-se os aspectos econômicos da hotelaria.

Em seguida - no terceiro capítulo - demonstra-se a metodologia científica utilizada no trabalho, detalhando-se os procedimentos seguidos.

No quarto capítulo, apresenta-se o referencial teórico do trabalho, abordando-se as principais contribuições da Teoria da Gestão Econômica no âmbito do processo de gerenciamento, sistemas de informações e avaliação dos desempenhos.

Já no quinto capítulo, os resultados da pesquisa de campo são discutidos à luz do referencial teórico, com a análise individual de cada pergunta contida no questionário.

Por fim, no sexto e último capítulo, são feitas as considerações finais do trabalho com encaminhamento de sugestões para o gerenciamento dos hotéis bem como propostas para futuras investigações.

Bibliografia do capítulo

Referências bibliográficas

CATARINO, Jorge Aníbal. Poised to explode. Diário econômico. 20.09.99, Lisboa, 1999.

COSTA, Benny Kramer. Análise estratégica na gestão de empresas hoteleiras: proposição de um modelo. Tese (Doutorado), São Paulo : FEA/USP, 1999.

DRUCKER, Peter F. O advento da nova organização. Harvard Business Review. jan/fev- . Harvard College, 1995.

EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo. Estudo econômico-financeiro dos meios de hospedagem e parques temáticos no Brasil. Brasília : FADE-UFPE, 1998.

FOLHA de São Paulo, 6.10.1996, 2º caderno, pg. 3.

CAPÍTULO 2

O AMBIENTE DA ORGANIZAÇÃO HOTELEIRA

2.1 - O turismo e seu desenvolvimento

Não se pode falar em hotelaria sem antes tecer comentários sobre o seu ambiente de operações, que é a indústria do turismo.

Apesar de ser um negócio há muito praticado pelo homem, o turismo começa a se firmar como atividade econômica apenas a partir da metade do século XIX, graças aos trabalhos pioneiros de Thomas Cook e aos fomentos das atividades turísticas promovidas pelas ações empresariais de César Ritz (hotelaria), K. Baedeker (guias de turismo), G. Pullman (turismo ferroviário), entre outros.

Conforme Rabahy (1990, p.13), desde a antiguidade, movidos pela curiosidade, sentimentos religiosos, conquistas ou negócios, os povos realizavam longas viagens que ultrapassavam os limites de seus territórios, e cada vez se processavam à distâncias mais longas. Por volta do século XVI, tornam-se mais numerosas as viagens realizadas para satisfação própria ou para instrução. Já no século XVII, em 1672, o senhor de *Saint Maurice* lança o "Guia fiel dos estrangeiros em viagens pela França". No século XVIII a expressão *Faire de Grandtur*, originária da França, passa para a Inglaterra,

significando as viagens pelo continente feitas por uma elite de jovens ingleses para complementarem sua formação. Passam então a ser chamados de turistas os indivíduos que faziam essas viagens, generalizando-se, mais tarde, na França, aos indivíduos que viajavam por prazer. Nesta época era muito restrito o número de pessoas que viajavam por prazer. As viagens eram muito longas, demoradas e custosas. Até o século XX, essa possibilidade de viajar para descansar, curar enfermidades, instruir-se ou ver algo novo, era reservada às classes mais privilegiadas.

Na opinião de Perrin (1986, p.145), a tradição de conceder alojamento existe desde os tempos mais antigos; entre os gregos, por exemplo, a hospitalidade para um desconhecido era obrigatória quando havia os jogos e as peregrinações; entre os romanos, todo cidadão ao viajar, teria direito a solicitar albergue durante a sua viagem.

Mas, é somente no século XX que são verificadas sensíveis transformações no campo social, econômico, político e tecnológico que afetam o desenvolvimento da atividade turística.

Rabahy (1990, p.14), destaca que

"No campo social, destaca-se a modernização das leis trabalhistas, que passam a reconhecer o direito às férias remuneradas a todos os trabalhadores; no campo econômico, observam-se ganhos de produtividade, com aumento e melhor distribuição da renda; no campo político, verifica-se uma maior interdependência nas economias dos países e no comércio internacional; e no campo tecnológico, o seu avanço, a par do desenvolvimento econômico que propiciou, provocou também efeitos diretos no turismo, pela modernização dos transportes e do setor da construção civil".

Por sua vez, o desenvolvimento do transporte ferroviário, inicialmente, e do rodoviário, com a expansão da produção automobilística, facilitou o acesso de um maior contingente de pessoas à atividade turística. Atualmente, esse acesso é ampliado ainda mais pelo progresso tecnológico no transporte aéreo, encurtando distâncias e poupando tempo do passageiro para ser consumido na viagem turística, e pelo seu barateamento, propiciado por esse progresso tecnológico e por medidas institucionais e de racionalização.

O crescimento do setor se verifica, com mais intensidade, depois de meados deste século, com o desenvolvimento e a consolidação desses aspectos mencionados, e graças, especialmente, a dois fatores principais: a maior disponibilidade de tempo para o lazer e o aumento e a melhor distribuição de renda da população.

Dessa forma, a maior quantidade de tempo livre para o lazer está associada ao progresso econômico, decorrente do avanço tecnológico da melhoria da qualidade dos recursos humanos. Ainda para Rabahy (1990, p. 14), dados da OMT - Organização Mundial do Turismo, revelam que o tempo de lazer semanal evoluiu de 64 horas, na década de 40/50, para 77 horas em 1970/80, sendo projetada uma disponibilidade de 83 horas para o final deste século, o que corresponderia a quase 50% do uso do tempo. Esse ganho do tempo para o lazer se deu em substituição às horas dedicadas ao trabalho que passou de 48 horas, na década de 40/50, para cerca de 35 horas, na década de 70/80, enquanto o tempo destinado ao repouso e às outras atividades essenciais permanece constante e estimadas em 56 horas semanais. Os avanços tecnológicos e a melhoria da qualidade dos recursos humanos refletem-se no aumento da produtividade da mão-de-obra, liberando horas de trabalho, que propiciam o ganho de tempo livre para o lazer.

Todos esses fatores associados justificam a crescente evolução do turismo mundial, que no período de 1970 a 1987 mais que dobrou o número de chegada de turistas e quase decuplicou a receita gerada, em dólares correntes.

Na visão de Cavalcanti (1997, p.2), o turismo, em escala mundial, é uma atividade de alta relevância no contexto social, econômico e cultural.

Nessa linha de raciocínio, Costa (1999, p.1), apresenta os seguintes dados oficiais da *World Tourism Organization* - WTO. A saber :

- Os movimentos do turismo internacional apresentaram uma taxa de crescimento de 2,84 % no ano de 1997, em relação a 1996, com um número de chegadas de turistas, em todo o mundo, passando de 595 milhões de pessoas em 1996 para 612 milhões em 1997; se comparados com as 394 milhões chegadas obtidas em 1988, observa-se um crescimento de 55,32 %, no período compreendido entre 1988 e 1997;
- As receitas do turismo internacional (exceto transporte) atingiram um volume US\$ 443 bilhões em 1997, contra US\$ 204 bilhões em 1988, equivalendo a um crescimento no período de 117,15 %;
- No total das exportações mundiais de bens e serviços, que atingiu US\$ 6,590 trilhões em 1997, as receitas do turismo (US\$ 443 bilhões) obtiveram uma participação de 6,72 % de todas as vendas internacionais efetuadas.

A *World Tourism Organization – WTO (1999)*, destaca que, no plano mundial, os países que mais obtiveram ingressos com o turismo internacional¹ no ano de 1998 foram:

E.U.A.	-	US\$ 71,116 bilhões
França	-	US\$ 29,931 bilhões
Espanha	-	US\$ 29,809 bilhões
Itália	-	US\$ 28,000 bilhões (estimado) ²
Reino Unido	-	US\$ 21,000 bilhões (estimado) ³
Alemanha	-	US\$ 16,429 bilhões
Áustria	-	US\$ 12,717 bilhões
China	-	US\$ 12,602 bilhões
Canadá	-	US\$ 9,396 bilhões
Polônia	-	US\$ 8,000 bilhões

Quanto ao total de chegadas de turistas internacionais, a *World Tourism Organization - WTO (1999)*, também aponta os países que mais receberam visitantes com pernoite de pelo menos uma vez em seu território no ano de 1998:

¹ Definem-se como sendo os gastos efetuados no país de acolhida pelos visitantes internacionais, incluindo o pagamento do seu transporte internacional às companhias nacionais de transporte.

² Os números da Itália foram estimados em função da inexistência de dados finais na WTO.

³ Os números do Reino Unido foram estimados em função da inexistência de dados finais na WTO.

França	-	70,000 milhões de pessoas
Espanha	-	47,749 milhões de pessoas
E.U.A.	-	46,395 milhões de pessoas
Itália	-	34,829 milhões de pessoas
Reino Unido	-	25,073 milhões de pessoas
China	-	25,073 milhões de pessoas
México	-	19,810 milhões de pessoas
Canadá	-	18,825 milhões de pessoas
Polônia	-	18,820 milhões de pessoas
Áustria	-	17,352 milhões de pessoas

Em relação ao número de empregos gerados pela atividade do turismo, a *World Travel & Tourism Council* (1999 a), mostra que, em toda a economia mundial, a indústria de viagens e turismo emprega, direta e indiretamente, 200 milhões de pessoas, o que corresponde a mais de 8% do total de empregos ofertados. Também mostra que o setor turístico internacional apresenta uma perspectiva de criação de 5,5 milhões de novos empregos por ano até 2010.

No tocante às tendências do turismo no mundo, *World Travel & Tourism Council* (1999 b) espera que a indústria de viagens e turismo movimente o montante de US\$ 3,5 trilhões, o que é equivalente a 11,7 % do PIB mundial e com perspectivas de crescer 3% ao ano em termos reais. Já os gastos efetuados pelos turistas em viagens internacionais, estima-se que alcancem 8% das exportações mundiais até o final de 1999.

No que tange à importância econômica da atividade turística, a *World Tourism Organization - WTO* (1998, p.8), destaca que o turismo atingiu no ano de 1996 uma participação de 35,92% do total das receitas das exportações de serviços nas Américas⁴, 49,85 % nas exportações de serviços na América do Sul e 63,33 % no Mercosul. Também, no ano de 1996, o turismo alcançou a participação de 10,73% do total das exportações de bens nas Américas, uma marca de 9,27% na América do Sul e um patamar de 11,45% no Mercosul.

Ainda, consoante a *World Tourism Organization - WTO* (1998, p. 22), o turismo internacional na América do Sul apresentou no ano de 1988 um total de chegadas de 7,973 milhões de pessoas, passando em 1996 para 14,564 milhões, e em 1997 para 15,638 milhões de chegadas, o que equivale a um crescimento de 7,37% no período 1996-1997.

É por esse significado e pelas perspectivas de sua evolução, que se justifica o crescente interesse pelos resultados de estudos do setor, pois podem permitir a formulação de previsões, facilitando o planejamento e a definição de alguns indicadores de inter-relação com outros segmentos da economia nacional. As inversões no turismo e as implicações sociais dessa atividade são significativas e não podem prescindir de informações que avaliam os seus riscos e apresentem os seus resultados, inclusive os de natureza econômica.

2.2 - O turismo no Brasil

No Brasil, o desenvolvimento da indústria do turismo ocorreu posteriormente aos países da Europa e América do Norte.

⁴ Inclui América do Norte, América Central, América do Sul e Caribe.

A receita internacional do turismo brasileiro , segundo dados da Embratur, oscilou ao redor de US\$ 1,6 bilhões no período de 1980/1987.

Carvalho (1998, p. 26), demonstra que no Brasil, apesar de relativamente distante do enorme potencial de recursos naturais e culturais, os números mostram que a indústria de viagens e turismo em 1995 já apresentava 56% do faturamento direto e indireto da indústria de viagens e turismo na América Latina. Citando dados do *Wharton Econometrics Forecasting Associates* e do *World Travel and Tourism Council* (WTTC) , esse autor revela que o setor empregava, nessa época, aproximadamente 5,8 milhões de pessoas.

De acordo com a Embratur (1998, p. 5), em 1980, o setor de turismo representava apenas 2,62% do PIB global brasileiro. Em 1987, essa participação subiu para 6,62% do PIB, aumentando para 9,10% em 1990. Nos anos de 1994 e 1995, verificou-se um declínio na participação das atividades turísticas no PIB, atingindo 7,72% e 8,0% respectivamente, mas não deixando de ser uma expressiva participação, conforme **QUADRO 1**.

QUADRO 1

ESTIMATIVA DO PIB TURÍSTICO E SUA PARTICIPAÇÃO NO PIB - BRASILEIRO			
1980/1987 - 1995			
ANOS	Em R\$ Milhões		
	PIB (preços constantes base 1995)	PIB turístico (preços constantes base 1995)	PIB turístico/ PIB total (valores em %)
1980	492.628	12.907	2.62
1987	584.206	38.685	6.62
1988	583.574	40.431	6.93
1989	601.890	50.972	8.47
1990	575.995	52.419	9.10
1991	577.890	42.938	7.43
1992	572.838	39.610	6.91
1993	596.837	—	—
1994	631.574	48.740	7.72
1995	658.100	52.670	8.00

FONTE: : EMBRATUR / FADE, Estudo econômico-financeiro dos meios de hospedagem e parques temáticos no Brasil, 1998, p. 5

A atividade do turismo tem se posicionado como uma das grandes alternativas econômicas e sociais, com uma presença relevante nas pautas, agendas e discussões políticas inerentes ao processo de desenvolvimento econômico brasileiro. Para a Embratur (1998, p.3):

"o impacto do turismo na economia é considerável, sendo capaz de redistribuir renda, captar divisas, gerar empregos,

incrementar outros setores econômicos, aumentar a arrecadação fiscal, promover o desenvolvimento regional e induzir novos investimentos com benefícios sociais.”

Consoante a Embratur (1999), o turismo no Brasil obteve em 1998, US\$ 38 bilhões de faturamento direto e indireto, US\$ 7 bilhões de impostos gerados diretos e indiretos, 5 milhões de empregos, 38,2 milhões de turistas domésticos e US\$ 13,2 bilhões de receitas diretas com o turismo interno.

Conforme os dados fornecidos pela *World Tourism Organization – WTO* (1999), os ingressos do turismo internacional no Brasil atingiram no ano de 1998 a cifra de US\$ 3,678 bilhões, contra a cifra de US\$ 2,595 bilhões obtidos em 1997 e US\$ 2,469 no ano de 1996.

Com referência à participação do turismo no *ranking* das exportações brasileiras, a Embratur (1999) mostra que, no ano de 1998, a atividade turística (com US\$ 3,678 bilhões) ocupava o 2º lugar na pauta de exportações, só abaixo dos itens automóveis, tratores e ciclos (com US\$ 4,925 bilhões), e superando todos os outros setores econômicos do país.

Já em relação ao total de chegadas de turistas internacionais no Brasil, a Embratur (1999) mostra que, no ano de 1998, 4.818.084 pessoas ingressaram no país, e posicionando-se em 30º lugar no ranking da *WTO*, contra 2.995.000 pessoas em 1997. Estes números incluem todos os visitantes que pernoveram pelo menos uma vez no país.

A atividade turística está inserida em um contexto onde diversos grupos participam e interagem, ou seja, os turistas, as empresas turísticas, a comunidade anfitriã, e o governo. Nos grupos das empresas turísticas encontra-se a indústria hoteleira.

Verificando-se a importância que o turismo representa para a economia mundial e particularmente a brasileira, justifica-se um estudo na

parte mais exposta do turismo: a hotelaria, uma vez que é este o referencial básico (financeiro e geográfico) para todos os turistas, além da necessidade que toda atividade sensível à concorrência internacional precisa para melhor administrar seus recursos econômicos em uma perspectiva de acirrada concorrência para os próximos anos, em vista da tendência de elevada concentração de investimentos financeiros no setor.

2.3 - Um breve histórico sobre a hotelaria

Conforme visto, o turismo ocupa atualmente um papel de destaque em vários países do mundo sendo, em algum deles, responsável direto por uma grande geração de divisas.

Essa importância surge em função de vários fatores de natureza econômica e social no mundo moderno.

Conforme apresentado, o turismo começa a se firmar a partir da metade do século XIX, mas já desde a antiguidade que o homem, movido pela curiosidade, sentimentos religiosos, conquistas ou negócios, realiza grandes viagens que o faziam se distanciar da sua casa e dos seus familiares, gerando assim a necessidade de alimentos e abrigos ao longo do percurso.

Cracknell, Kaufman & Nobis (1993, p.11), destacam que

"os romanos construíram boas estradas e criaram entrepostos que eram de fato estalagens onde se podia pernoitar. Cada cidade tinha igualmente a sua cervejaria e tabernas que vendiam comida. Depois da saída dos romanos, as estradas e estalagens entraram em declínio e as pessoas tinham de se instalar no castelo ou mosteiro mais próximo. No século VI, os monges passaram a desempenhar as duas funções, a de taberneiros e

estaleiros, oferecendo refeições, bebidas e acomodação em troca de donativos para o mosteiro”.

Na época medieval, o comércio começou a prosperar e não havia espaço suficiente nos mosteiros para alojar todas as pessoas, assim, a igreja construiu e dirigiu residências separadas que eram na realidade estalagens. As novas casas senhoriais começaram também a receber viajantes, com o nível da comida fornecida sendo boa, empregando-se muitos produtos importados.

Quando Henrique III, da Inglaterra, decidiu lançar impostos sobre os proprietários das casas senhoriais, alguns reagiram pendurando uma tabuleta no exterior, transformando assim as suas casas em estalagens comerciais e tornando-se profissionais do setor.

A dissolução dos mosteiros em 1536, durante o reinado de Henrique VIII e o declínio das casas senhoriais na mesma época, fez com que as estalagens readquirissem a sua importância; no reinado de Isabel I chegaram mais turistas estrangeiros à Grã-Bretanha e foram bem aproveitados. Em 1551 foi elaborada uma lei para se distinguir uma estalagem de uma taberna; a primeira destinava-se aos viajantes, onde podiam repousar durante a viagem enquanto que uma taberna oferecia refeições e bebidas mas sem alojamento. As primeiras diligências começaram a circular em 1551, assim as estalagens maiores em todas as vilas e cidades importantes passaram a ser também entrepostos onde se trocavam cavalos e se ofereciam refeições aos passageiros antes de prosseguirem viagem. As estalagens, ou entrepostos, instalaram leitos grandes de quatro colunas em vez das pequenas camas dobráveis usadas anteriormente; havia colchões e lençóis de linho, carpetes e tapeçarias nos quartos e criados para acenderem as lareiras, limparem as botas dos hóspedes e servirem à mesa. No reinado de Jaime I, os donos de estalagens eram obrigados a dar camas aos viajantes, e as cervejarias foram autorizadas também a oferecer alojamentos aos viajantes, mas as tabernas não. A comida era abundante para aqueles que tinham dinheiro e os

cozinheiros, que já tinham substituído os monges, recebiam bons salários, mas a tarefa não era muito agradável, pois o trabalho tinha de ser executado sobre fogueiras e com panelas feitas de chumbo ou ferro.

Durante a segunda metade do século XVIII e princípio do século XIX, o desenvolvimento do comércio levou uma vez mais ao enorme aumento das viagens e do turismo; foi o apogeu das viagens em diligências e desta forma a estalagem passou a ser o lugar mais importante em todas as cidades, com o seu proprietário como "anfitrião" ocupando uma posição de destaque na comunidade.

A estalagem tornou-se o centro social da cidade onde se reuniam os viajantes e as associações locais, ali se realizavam muitas vezes as assembléias dos conselhos e era o centro de atividade em períodos eleitorais. As estalagens começaram a mudar o nome para HOTEL, fato que dava aos clientes a impressão de estarem em um estabelecimento de classe superior com melhores serviços do que aqueles que eram oferecidos pela estalagem comum.

O primeiro comboio começou a circular em 1826 na Inglaterra e em meados do século as estradas eram percorridas por poucos veículos e as estalagens ao longo delas começaram a entrar em declínio; o estado das estradas deteriorou-se quando o tráfego passou da diligência para o comboio. As companhias ferroviárias viram a necessidade de fornecer alojamento e refeições aos passageiros, e por isso criaram restaurantes e bares geridos por elas mesmas ou por firmas especializadas.

Uma vez que as estalagens mudaram a sua designação e se tornaram hotéis, a palavra estalagem ficou mais ligada a tabernas que foram as precursoras dos *pubs*. Por outro lado, a palavra taberna perdeu parte do seu significado e acabou por designar um restaurante.

A palavra *hotel* provém de *hostel* ou *hospice*, que era uma residência para um grupo que tinha em vista um objetivo particular, e de hospedaria que significa estalagem. Na França alugavam-se apartamentos ou aposentos à semana em edifícios que eram conhecidos como *hotels-garni*, sendo o *hotel* uma casa grande e o *garni* um quarto mobiliado. O hôte ou hospedeiro era o proprietário e a hospedeira, a proprietária.

Desde a abertura do primeiro hotel das ferrovias em Euston em 1838, verificou-se um aumento de hotéis construídos na Grã-Bretanha para servir à classe média abastada e aos ricos. A Grã-Bretanha prosperou muito com uma vasta série de indústrias em desenvolvimento. Viajar no país e no estrangeiro em negócios ou em recreio levou à procura de determinados tipos de hotel. O último quarto do século XIX assistiu ao advento do hotel de luxo e das grandes companhias hoteleiras.

No Brasil , consoante Serson (1999, p.39), é possível citar como um dos primeiros alojamentos a Casa de Anchieta, em São Paulo, no Século XVI, que servia de abrigo aos religiosos que vinham representando a Companhia de Jesus.

Cavalcanti (1997, p. 16), afirma que como consequência da aceleração turística registrou-se também um indiscutível crescimento quantitativo e qualitativo da atividade hoteleira, que devido a sua magnitude, veio a se tornar uma verdadeira indústria a nível mundial , proporcionando , inclusive, o surgimento e desenvolvimento das grandes cadeias de hotéis e escolas formais de hotelaria. A atividade não mais seria estritamente local, mas surgiu uma tendência de internacionalização, fazendo com que grandes grupos hoteleiros, sobretudo franceses, americanos e japoneses, vissem os seus mercados como globais e instalassem hotéis em variados lugares do mundo.

Para Cracknell, Kaufman & Nobis (1993, p.19), as perspectivas para a hotelaria parecem boas, em vista das tendências sociais crescentes que

resultam em uma aposentadoria mais cedo, na semana de trabalho mais curta e férias e tempo de lazer mais longos.

Pela imensa quantidade de recursos financeiros envolvidos nesse setor⁵, um dos principais desafios é a utilização de novos estilos gerenciais bem como a adaptação das mais modernas técnicas de gestão que são usadas nos setores mais tradicionais no enfoque competitivo.

2.4 - Aspectos econômicos da hotelaria no Brasil

O crescimento do turismo internacional nos anos 80, conforme a Embratur (1998, p. 5), foi um resultado direto do aumento da oferta hoteleira nacional, com a criação de diversos novos pólos de turismo além da cidade do Rio de Janeiro, tais como a cidade de São Paulo (negócios e convenções), a Serra Gaúcha, a cidade de Blumenau, as praias de Santa Catarina e do Nordeste, com destaque para as da Bahia, Rio Grande do Norte, Alagoas, Pernambuco e Ceará.

Para se ter idéia dessa magnitude, os empreendimentos hoteleiros no Brasil empregam uma média de 550.000 pessoas em todo o país, ou 0,8% da PEA - população economicamente ativa (Embratur, 1998, p.47).

Em relação aos meios de hospedagem, de acordo com pesquisa da Embratur, a região Sudeste concentra 48% do total de unidades, seguindo-se a região Sul com 25%; a região Nordeste com 18%; a região Centro-Oeste com 5% e a região Norte com 4%.

⁵ De acordo com o SEBRAE (Série oportunidades de negócios-1996), para se iniciar um hotel de lazer tipo 3 estrelas é necessário um investimento de US\$ 460 mil.

No tocante à classificação por estrelas, a participação relativa por regiões dos hotéis 5 estrelas é maior no Nordeste - 7% ; seguido pelo Centro-Oeste - 6%; Sudeste - 4%; 3% na região Norte e , por fim , 2% na região Sul.

QUADRO 2

Distribuição dos meios de hospedagem do Brasil por região e categoria (%)						
ESTRELAS	BR	N	NE	CO	SE	S
*	12	17	15	17	12	10
**	43	49	41	33	42	44
***	27	17	24	33	26	32
****	14	14	13	11	16	12
*****	4	3	7	6	4	2
MÉDIA BR	100	4	18	5	48	25

FONTE: : EMBRATUR / FADE, Estudo econômico-financeiro dos meios de hospedagem e parques temáticos no Brasil, 1998, p. 21

Mas, quando se trata da análise de indicadores de eficiência e rentabilidade (taxa de retorno sobre o capital investido, variação do lucro líquido, ponto de equilíbrio, margem de contribuição, margem de segurança , etc) a pesquisa da Embratur aponta que os empreendimentos hoteleiros situados no Nordeste e Norte foram mais rentáveis e eficientes do que os situados nas demais regiões no período de 1994-96.

Revela essa pesquisa que o bom desempenho do Nordeste, por sua vez, envolve uma série de variáveis, dentre as quais se destacam o fato das praias atenderem tanto ao turismo interno como externo, além da mão-de-obra ser mais barata e o custo do imobilizado menor, o que facilitou o ajuste das estruturas dos empreendimentos sediados nessa região. A demanda por hospedagem no Nordeste também apresenta um grande potencial de

crescimento, uma vez que o turismo no Brasil passa, cada vez mais, a ser identificado pelas atividades de lazer, do que propriamente pelo de negócios ou de conhecimento. Conseqüentemente, cresce a atratividade das praias da região, associada às danças e festas regionais, além da hospitalidade do seu povo. Os investimentos crescentes em parques temáticos, especialmente aquáticos na Região Nordeste fortalecem essa tendência.

Nesse sentido, de acordo com o QUADRO 3 o período de *payback* no Nordeste é o menor do país.

QUADRO 3

Período de <i>payback</i> no melhor cenário observado de Brasil por Região (Anos)				
REGIÃO	1994	1995	1996	MÉDIA
NORTE	13	33	24	23
NORDESTE	12	16	18	15
CENTRO-OESTE	18	28	40	29
SUDESTE	17	27	32	25
SUL	18	36	67	40
BRASIL	15	24	29	23

FONTE: : EMBRATUR / FADE, Estudo econômico-financeiro dos meios de hospedagem e parques temáticos no Brasil, 1998, p. 130

Conforme pode ser observado, os empreendimentos hoteleiros na região Nordeste recuperam os seus investimentos em cerca de 15 anos. Já os localizados na região Sul precisam de mais do dobro desse período para a

reposição da estrutura de capital investido (40 anos). Na região Centro-oeste, esse período é 29 anos, 25 anos na região Sudeste e 23 anos para os hotéis localizados na região Norte.

O investimento na região pode ser mensurado através dos seguintes números publicados no relatório da GAZETA MERCANTIL (24 a 30.05.1999): O programa de ação para o desenvolvimento do turismo no Nordeste (Prodetur/NE) já mobilizou mais de US\$ 800 milhões para aportes em infra-estrutura; O Banco do Nordeste, com repasse do Banco Interamericano de Investimentos (BID) financia US\$ 400 milhões. Os governos federais, estaduais e municipais entram com uma contrapartida mínima de 40%; Já está prevista a segunda fase do programa com mais US\$ 800 milhões.

Em relação ao investimento em hotelaria para a região Nordeste, Paiva et al (1997, p. 20) informam sobre um projeto do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES para a região, no valor de US\$ 3 bilhões, inclusive com financiamentos de hotéis.

Nesse contexto, insere-se uma crescente preocupação. Vocábulos como globalização, novos mercados, fusões, falências, terceirização, tecnologias, retorno de investimento, sazonalidades, acirramento da competição e indicadores de desempenhos ocupam com cada vez mais frequência, a relação de assuntos prioritários de muitos hoteleiros e executivos nos tempos de hoje.

Assim, pode-se apontar questões ligadas ao gerenciamento como um conjunto de elementos importantes ao engrandecimento e à melhoria da dinâmica do setor hoteleiro, levando esta atividade a uma condição de maior relevância e destaque no cenário econômico nacional.

2.5 - Bibliografia do capítulo

Referências bibliográficas

CARVALHO, Caio Luiz de . Desenvolvimento do turismo no Brasil. Revista de Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo. Vo. 33, n.º 4 outubro / dezembro - 1998.

CAVALCANTI, Flávio Emílio Monteiro. Qualidade de serviços em hotelaria: uma aplicação da escala servqual em quatro hotéis de Natal -RN. Dissertação (Mestrado) . Programa de pós-graduação em Administração. Natal; UFRN, 1997.

COSTA, Benny Kramer. Análise estratégica na gestão de empresas hoteleiras: proposição de um modelo. Tese (Doutorado), São Paulo : FEA/USP, 1999.

CRACKNELL, H . L., KAUFMANN, R. J., NOBIS, G. Catering : manual prático e profissional da indústria hoteleira. 2 v. Men Martins: Ed. Cetop. 1993.

EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo. Estudo econômico-financeiro dos meios de hospedagem e parques temáticos no Brasil. Brasília : FADE-UFPE, 1998.

-----, ----- A indústria do turismo no Brasil antes e depois de Fernando Henrique Cardoso: 1995 a 1999. Brasília : Embratur, 1999.

PAIVA, Maria das Graças de Menezes, CAVALCANTI, Keila Brandão, SOUZA, Tereza de. Hotelaria do Nordeste : no espelho da globalização. Revista econômica do nordeste, Fortaleza, v. 28, n.º 1, p.13-26, jan/mar. 1997.

PERRIN, Denis. La hotelería. Fondo de Cultura Económica: México. 1986.

RABAHY, Wilson A. Planejamento do turismo : estudos econômicos e fundamentos econométricos. São Paulo: Ed. Loyola, 1990.

SEBRAE - Série oportunidades de negócios. Como montar Hotel de lazer. 2 ed. Brasília, Ed. Sebrae, 1996.

SERSON, Fernando M. Hotelaria: a busca da excelência. São Paulo: Marcos Cobra, 1999.

WTO - World Tourism Organization. Indicadores turísticos básicos. 1999. http://www.world-tourism.org/omt-agent/owa/sta_3_1.s2.

_____. Tourism market trends. Madrid: WTO, 1998.

WTTC - WorldTravel & Tourism Council. Keys statistics 1999. http://www.wttc.org/economic_research/keystats.htm. 1999a.

WTTC/WEFA - World Travel & Tourism Council. Travel & Tourism's economic impact regional/national statistics, june, 1999. http://www.wttc.org/economic_research/sat_accounting_research.htm. 1999b

Bibliografia consultada

- BELLI, Ari . Análise paramétrica de empreendimentos hoteleiros: uma proposta para levantamento de índices do setor. Dissertação (Mestrado) Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 1996.
- CASTELII, Geraldo . Excelência em hotelaria: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- . Administração Hoteleira. Caxias do Sul : EDUCS, 1992.
- ESTUDOS de Turismo e Hotelaria. Centro de Estudos de Administração e Turismo, São Paulo : SENAC Regional São Paulo, s/d.
- GALLEGO, Jesus Felipe. Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España, 1996.
- HARRIS, Peter. Accounting and finance for the international hospitality industry. Butterworth-Heinemann: Oxford, 1995.
- HORWATH CONSULTING & SOTECONTI AUDITORES. A indústria hoteleira brasileira - 1995, São Paulo: Horwath International, 1996.
- LAGE, Beatriz Helena Gelas, MILONE, Paulo César. Impactos socioeconômicos do turismo. Revista de Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo. Vo. 33, n.º 4 outubro / dezembro - 1998.
- NOGUÉS, Jordi Oller. Contabilidad de costes para agencias de viajes, hoteles, camping: gestión turística. Madrid: Síntesis, 1994.
- REJOWSKI, Miriam. Turismo e pesquisa científica: pensamento internacional X situação brasileira. Campus: Papirus, 1996.
- TABARES, Fabio Cárdenas. Producto turístico: aplicación de la estadística y del muestreo para su diseño. 2 ed. México: Trillas, 1995.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 - Introdução

Tendo em vista o contexto ambiental exposto no capítulo anterior, resolve-se então implementar uma pesquisa de campo para se conhecer a realidade gerencial hoteleira.

A seguir, apresentam-se os passos seguidos na investigação.

O propósito é deixar registrada a maneira que o trabalho foi desenvolvido, até porque esta é uma regra básica da pesquisa científica, uma vez que seus resultados poderão ser posteriormente "verificados por investigadores independentes" (Tripodi et al, 1981,p.15), ou mesmo porque outros estudos poderão adotar esse tipo de enfoque para, no futuro, efetuar uma comparação sobre a realidade do gerenciamento hoteleiro sob a ótica utilizada neste estudo em duas épocas distintas.

3.2 - Abordagem metodológica

A definição da abordagem metodológica do trabalho revela o tratamento que é dispensado ao relacionamento entre a teoria e a empiria.

Assim, como fundamentação empírica desta pesquisa é utilizada a abordagem positivista, porque esta defende a verificação como critério de cientificidade, ou seja, “uma hipótese torna-se uma tese após ser verificada. A verificação realiza-se pela observação empírica” (Demo, 1985, p.105).

A abordagem positivista, segundo Martins⁶(1996, p.171), utiliza fundamentalmente como técnica de investigação os estudos descritivos, são orientados por planos amostrais e a coleta de dados e informações é feita através de questionários onde predominam questões fechadas. O tratamento de dados é realizado pelo uso de técnicas estatísticas e a concepção de causalidade é entendida como relação entre variáveis dependentes e independentes.

3.3 - Tipologia da pesquisa

A pesquisa contida neste trabalho é do tipo descritivo, tendo em vista que visa captar o funcionamento da gestão praticada na rede hoteleira brasileira.

⁶ De acordo com um estudo feito para analisar a epistemologia das dissertações e teses aprovadas nos diversos Programas de Pós-graduação em Administração do estado de São Paulo no período de 1980 a 1993.

Esse tipo de investigação corresponde ao que Martins (1994, p.28), chama de pesquisa descritiva porque "descreve as características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos".

Para Hendriksen & Van Breda (1999, p.31), as teorias descritivas visam mostrar e explicar quais informações financeiras são apresentadas e comunicadas aos usuários de dados contábeis, e como.

Nesse sentido, Gil (1987, p.46), salienta que são as pesquisas descritivas as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática, sendo os mais solicitados por organizações educacionais, comerciais, etc.

Por sua vez, Tripodi et al (1981, p.22), denominam este tipo de estudo de quantitativo-descritivo cujos objetivos vão da produção de fatos à determinação de correlações entre variáveis selecionadas e o teste de hipóteses. Afirmam ainda (p.38), que descrições-quantitativas são obtidas através do uso de artifícios de medição para descrever relações entre variáveis; por essa razão, empregam-se conceitos estatísticos tais como correlação, proporções e assim por diante.

Deve-se ainda levar em conta que a presente pesquisa busca a sistematização de conhecimentos na área das Ciências Sociais Aplicadas – Contabilidade/Controladoria e tem interesse prático, ou seja, seus resultados poderão ser aplicados na solução de problemas que ocorrem na realidade.

3.4 - Definição do problema de pesquisa

Toda pesquisa tem início em algum tipo de problema.

Para Gil (1987, p.52), na acepção científica, problema é uma questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento.

Ferrari (1982, p.194), considera a definição do problema a tarefa mais complexa da pesquisa, já que vai além da mera identificação, pois exige os primeiros preparos operacionais como o de isolar e compreender os fatores específicos que constituem o problema no plano das hipóteses, alertando para o fato de que alguns "pesquisadores desprezam essas exigências básicas e tomam qualquer assunto como um suposto problema, o que se constituirá numa decepção frustradora".

Citando Whitney, Abramo (1979, p.67), discorre que

"a importância de uma definição cuidadosa e inicial do problema de pesquisa nunca é por demais exagerada. Ela determina o pano de fundo filosófico de toda pesquisa porque é dele que surge o objetivo final. Concentra e dirige todos os procedimentos de pesquisa. Torna mais segura a obtenção de uma meta final, uma generalização importante".

Como forma de sugerir uma correta delimitação do assunto, Gil (1987, p.53), diz que "um problema é testável cientificamente quando envolve variáveis que podem ser observadas ou manipuladas".

Para este trabalho, uma questão que levou o pesquisador a refletir sobre a problemática do gerenciamento dos hotéis teve início com a divulgação pela imprensa nacional de dados que colocam o turismo como o

negócio que movimenta mais dinheiro no mundo – 3,6 trilhões de dólares em 1996 (Grinbaum, 1997, p.90).

Essa constatação vem procedida de uma indagação. Como um dos suportes para a manutenção do turismo é a rede hoteleira, será que neste segmento existem técnicas gerenciais modernas para suprir uma demanda que movimenta tamanha cifra ?

Em parte essa questão parece ser uma preocupação dos dirigentes do ramo. De acordo com Gusmão (1997 , p.71), somente no ano de 1997 mais de 20.000 funcionários de hotéis passaram por cursos de reciclagem e treinamento.

Ocorre que do ponto de vista das funções decisórias não se vislumbra horizontes positivos. Apenas 5% dos 2.300 hotéis brasileiros são gerenciados pelas redes internacionais, mas até à virada do século a metade da hotelaria nacional estará nas mãos dessas redes (Gusmão, 1997, p.71).

O motivo dessa internacionalização profissional do setor decerto está vinculada ao enorme fluxo de investimento⁷ na área, mas qual a razão desse expressivo aumento do percentual de gerenciamento por redes internacionais ?

Uma possível resposta estaria na origem do investimento, mas a reportagem já referida informa que "noventa por cento dos investimentos feitos em hotelaria no Brasil são de capital nacional, mas a gerência ficará a cargo de redes estrangeiras....".

Será que se os gestores de hotéis no Brasil dispusessem de um processo de gerenciamento eficaz, com base em eventos mensurados corretamente, essa realidade seria diferente ?

⁷ 3,8 bilhões de reais em 200 novos hotéis nos próximos anos (Veja, 05.11.97, p.71)

Será que essa tendência para aumentar o percentual de gerenciamento de redes internacionais não revela a fragilidade do sistema de gerenciamento dos hotéis nacionais ?

Referindo-se às grandes redes internacionais de hotelaria, Paiva et al (1997, p.17), enfatizam que "essas redes hoteleiras priorizam sistemas de gestão que investem em pesquisa e capacitação de recursos humanos, o que as fortalecem no mercado".

Em relação à realidade de gerenciamento de hotéis, Rejowski (1996, p.164-65), cita uma pesquisa levada a cabo por Lima⁸ sobre sistemas de controle gerenciais em hotéis, cuja conclusão do trabalho é que "os sistemas gerenciais dos hotéis pesquisados estão muito afastados daqueles encontrados na literatura e tidos como eficazes".

Ainda nessa linha, Leite & Lima (1997, p.269), afirmam que no ramo hoteleiro nota-se uma carência de planejamento e gestão, e que esses problemas

"não podem ser solucionados a curto prazo em decorrência da falta de estudos que determinem estratégias de ação imediata, tais como: estudos de perdas, estrutura de custos, treinamento de mão-de-obra, análise sistêmica da organização hoteleira, sistemas de informações, etc., que a maioria das empresas de outros ramos vêm, já algum tempo, atacando prioritariamente".

Partindo do pressuposto que gerenciar é tomar decisões e para tomar decisões é essencial o acesso a informações, certamente que a estruturação de um sistema de informações propiciará condições de melhorar o processo gerencial.

⁸ LIMA, Acácio. Um estudo exploratório sobre sistemas de controle gerencial em empresas hoteleiras no Brasil. dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: ISEC/FGV, 1990.

Mas para uma gestão eficaz se faz necessário, entre outras coisas, o conhecimento dos resultados econômicos obtidos, uma vez que esses instrumentos gerenciais com suas contribuições informacionais otimizam a eficácia organizacional.

Slywotzky & Morrison (1998, p. 33), consideram que sistematizar e conceber o modelo de lucro são habilidades estratégicas críticas, defendendo que a concepção do negócio seja centrada no lucro.

Mesmo não fazendo parte das preocupações desses autores, é importante acrescentar que a adequada mensuração do lucro seria o primeiro passo na definição do negócio.

Conhecendo o lucro das suas atividades, uma organização pode definir previamente quais os serviços e produtos a oferecer, uma vez que dissecando o lucro, revela-se onde fazer aprimoramentos em qualidade, eficiências e rapidez.

As informações sobre a lucratividade devem fazer parte do processo de gerenciamento da organização, não se limitando, todavia, à lucratividade dos produtos e serviços mas também à contribuição para o lucro, gerada pelas suas unidades administrativas.

Incluindo-se a avaliação da lucratividade dos produtos e serviços no processo gerencial, percebe-se como os resultados econômicos são formados, obtendo-se, assim, claras definições sobre as receitas e despesas da organização, propiciando um conhecimento expressivo das suas operações, melhorando por conseguinte, sua competitividade.

Por sua vez, agregando-se ao processo de gerenciamento uma avaliação da lucratividade das suas unidades administrativas, pontos fundamentais são revelados, por se perceber a formação dos resultados econômicos sob a ótica da autonomia delegada a cada gestor da organização.

Como se gerenciar, então, uma instituição do porte de um hotel, inserido em setor que se vislumbra para os próximos anos como de alta competitividade, sem o conhecimento efetivo da lucratividade dos seus produtos e serviços ? e sem a evidenciação da contribuição econômica dos seus departamentos em um ambiente onde a terceirização é uma constante na atualidade ?

Essas informações não podem ser fornecidas apenas quando solicitadas, precisam fazer parte do processo de gerenciamento, estar disponibilizadas aos gestores de forma estruturada, preferencialmente em "real time".

Isto posto, chega-se ao seguinte problema de pesquisa:

*OS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES EXISTENTES
SUBSIDIAM O PROCESSO DE GERENCIAMENTO DOS HOTÉIS,
DISPONIBILIZANDO INFORMAÇÕES ESTRUTURADAS PARA
AVALIAÇÕES DOS SEUS DESEMPENHOS ECONÔMICOS ?*

A ênfase na disponibilização de informações estruturadas está vinculada à utilização de programas de processamento eletrônico de dados.

Uma vez que para uma informação ser útil na tomada de decisão, de acordo com Hendriksen & Van Breda (1999, p.96), entre outras qualidades, precisa ser oportuna, para não perder sua capacidade de influenciar essa decisão.

No mundo atual dos negócios - hotelaria inclusive - a variedade de dados é muito grande e apenas com o auxílio de programas de computação poder-se-á transformar oportunamente essa imensa quantidade de dados em

informações para uso em predições e comparações de naturezas econômica e financeira.

Do ponto de vista metodológico, ao ver de Marconi & Lakatos (1986, p.24-5), o problema ao ser formulado deve ,de preferência, sê-lo em forma interrogativa e, para ser apropriado, deve ser analisado sob o aspecto de sua valoração, ou seja:

- a) viabilidade: Pode ser eficazmente resolvido através da pesquisa;
- b) relevância : Deve ser capaz de trazer conhecimentos novos;
- c) novidade: Estar adequado ao estágio atual de evolução científica;
- d) Exigüidade: pode chegar a uma conclusão válida ; e
- e) oportunidade: atende a interesses particulares e gerais.

Em vista dessas condições, a formulação do problema desta pesquisa é apropriado porque pode ser resolvido através de pesquisa empírica; é relevante por trazer novos conhecimentos sobre gestão hoteleira; está adequado ao estágio atual da ciência, uma vez que usa uma teoria já testada em outros segmentos empresariais; é exeqüível pois leva a uma conclusão que, independentemente da hipótese comprovada, tem validade; e , por fim, atende a interesses particulares e gerais – pois a sua resposta cria condições de se definir, por exemplo, um modelo gerencial que melhorando o segmento hoteleiro, como consequência, provoca mudanças positivas no âmbito econômico e social.

3.5 - Objetivos da pesquisa

A definição do objetivo da pesquisa visa explicitar o que se vai pesquisar e o que se pretende alcançar. É buscar resposta à questão: *para que fazer ?*

Martins (1994, p.25), ensina que se pode determinar um objetivo geral e enunciar outros específicos, porque assim possibilita menor risco de fugas por parte do pesquisador.

Esta pesquisa tem por objetivo geral:

Investigar se a gestão hoteleira dispõe de um sistema estruturado de informações para avaliação dos resultados econômicos dos seus produtos, serviços e unidades administrativas.

Como objetivos específicos, encontram-se:

1. Verificar a importância atribuída pelos hotéis às informações sobre a lucratividade individual dos seus serviços e produtos ;
2. Verificar a importância atribuída pelos hotéis às informações sobre a lucratividade individual das suas unidades administrativas.

3.6 - Hipóteses

Neste item, relacionam-se as hipóteses de pesquisa a serem testadas, definidas com a finalidade de responder antecipadamente o problema formulado.

Para Richardson (1985, p. 49), hipóteses podem ser definidas como soluções tentativas, previamente selecionadas, do problema de pesquisa, pois permitirão orientar a análise de dados, no sentido de aceitar ou rejeitar soluções tentativas.

Marconi & Lakatos (1986, p.26), definem hipóteses como uma proposição que se faz na tentativa de verificar a validade da resposta existente para um problema. É uma suposição que antecede a constatação dos fatos e tem como característica uma formulação provisória; devem ser testadas para determinar sua validade.

De acordo com Rudio (1986, p.78), hipótese é uma suposição que se faz na tentativa de explicar o que se desconhece.

Em vistas destas considerações, levanta-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H0- hipótese de nulidade - Mais de 20% dos hotéis pesquisados dispõem de informações estruturadas para avaliação dos resultados econômicos dos seus produtos e serviços ;

H1- hipótese alternativa - Caso existam sistemas estruturados de informações para avaliação dos resultados econômicos dos produtos e serviços oferecidos pelos hotéis, o percentual não é superior a 20% ;

H0²- hipótese de nulidade - Mais de 20% dos hotéis pesquisados dispõem de informações estruturadas para avaliação dos resultados econômicos das suas unidades administrativas;

H1² - hipótese alternativa - Caso existam sistemas estruturados de informações para avaliação dos resultados econômicos das unidades administrativas dos hotéis, o percentual não é superior a 20% ;

As hipóteses H1 e H1² são chamadas de hipóteses de pesquisa ou de trabalho porque deriva do conhecimento que o pesquisador tem

em relação à hotelaria e, a princípio, acredita que a mesma seja verdadeira (Richardson, 1985, p.54).

É atribuído um percentual máximo de 20% à existência dos sistemas pesquisados, levando-se em consideração o fato de que os trabalhos relativos à gestão hoteleira no tocante à avaliação econômica nos moldes da pesquisa, estarem centralizados na Universidade de São Paulo - portanto de conhecimento do pesquisador -, e também pelas evidências da pesquisa bibliográfica e visitas realizadas.

Conforme Siegel (1975, p.6), para se chegar a uma decisão objetiva sobre se uma hipótese particular é confirmada por um conjunto de dados, deve-se dispor de um processo também objetivo que permita rejeitar ou aceitar aquela hipótese. Dá-se ênfase a objetividade porque uma das exigências do método científico é a que se deve chegar a conclusões científicas por métodos que sejam públicos e que possam ser repetidos por outros pesquisadores, daí haverem sido atribuídos os percentuais mencionados.

3.7 - Operacionalização das variáveis

A partir das hipóteses estabelecidas, é definido um conjunto de variáveis da pesquisa.

Essas variáveis têm por objetivo colocar a teoria em contato com os fatos empíricos para obtenção de respostas significativas.

Por variável, Richardson (1985, p.62), define "um aspecto observável de um fenômeno ligado a outras variáveis em relação determinada".

Para Ferrari (1982, p.142), a variável é formada por uma série de atributos ou valores necessários para a compreensão do fato que está sendo indagado.

Quando se pretende que uma proposição atinja o *status* de hipótese científica, é necessário que a mesma também seja passível de refutação científica; para tanto, suas variáveis devem ser operacionalizadas, ou seja, traduzidas em conceitos mensuráveis.

Buscou-se a utilização de variáveis reflexivas, pois melhor refletem as características da população, através da amostra determinada.

3.8 - Delimitação do universo da pesquisa

O universo de pesquisa deste estudo corresponde aos hotéis 3, 4 e 5 estrelas existentes em cinco estados do nordeste do Brasil, conforme "meios de hospedagem classificados -1995", constante no ANEXO 1.

A opção pela região Nordeste está vinculada ao potencial turístico que essa região apresenta consubstanciada, por exemplo, no aumento do fluxo internacional de turistas em 10 vezes no período de 1990 a 1994, com receitas totais estimadas em US\$ 1 bilhão (Gazeta Mercantil, 10.04.95).

No tocante aos investimentos turísticos para a região, Paiva et al (1997, p.20), relatam que o Banco Interamericano de Investimentos (BID) investe US\$ 800 milhões em infra-estrutura e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) lançou um projeto de US\$ 3 bilhões para o Nordeste, inclusive com financiamentos de hotéis.

Na área de hotelaria, esse incremento já se fez sentir, elevando sua importância para a região "tanto pelos investimentos aportados quanto pela geração de empregos e renda na maior parte dos estados nordestinos" (Leite, 1996,p.20).

No período de 1980 a 1994 o número de meios de hospedagem no Nordeste cresceu 69,8%, enquanto em todo o Brasil esse percentual é de 40,8%, o que eleva a participação do Nordeste na oferta hoteleira de 14,5% para 17,4% (Melo & Souza , 1997, p.38) .

Dentro da região Nordeste, levando-se em consideração o custo da pesquisa - inteiramente custeada pelo investigador - a representatividade da amostra em relação ao esforço de produzi-la, e , principalmente, os próprios objetivos do estudo, foram escolhidos os principais estados em relação ao binômio turismo/hotelaria.

Consoante se verifica na tabela apresentada por Melo & Souza (1997, p.38), a participação percentualmente dos estados do Nordeste em 1994 em relação ao total de unidades habitacionais é a seguinte:

Alagoas (9,8 %), Bahia (29,90 %), Ceará (12,9 %), Maranhão (4,4 %), Paraíba (3, 6 %), Pernambuco (23,2 %), Piauí (3,3 %), Rio Grande do Norte (7,8 %), e Sergipe (5,1 %).

Ainda nos estados nordestinos, enfocando os projetos de empreendimentos turísticos, Melo & Souza (1997, p.48), listam os estados com participações mais expressivas; o estado do Ceará com 44,9% dos recursos demandados. Pernambuco 18,2%, Bahia com 14,6%, Alagoas 5,5%, Rio Grande do Norte 5,5%, Paraíba 4,7%, Piauí, 2,5%, Maranhão, 1,9 e Sergipe com 0,05%.

Isto posto, optou-se pelos estados mais expressivos em termos de unidades habitacionais hoteleiras e projetos de investimentos.

São os estados de Alagoas, Bahia, Ceará, Pernambuco e Rio Grande do Norte.

Dentre esses estados, optou-se pelos hotéis com 3, 4 e 5 estrelas tendo em vista que, conforme UFRN/CCSA/PPGA (1996, p.33) , os hotéis de 1 e 2 estrelas, os não-classificados e as pousadas que proliferam na região Nordeste, obedecem a uma lógica de gestão não departamentalizada, o que prejudicaria os objetivos deste trabalho.

A opção pelos hotéis maiores reside ainda no fato da gerência desses empreendimentos ser mais complexa em função da maior variedade de fatores existentes, tais como investimentos financeiros necessários, números de funcionários, variedade de atividades, etc.

Outro ponto considerado na escolha foi a relação existente entre a receita operacional dos hotéis e o grau de conforto refletido no número de estrelas. Alertando para a obviedade dessa relação, (www.bolsa.embratur.gov.br/hindic.html, 16.04.98), apresenta os hotéis 3,4 e 5 estrelas como os de maiores receitas operacionais.

Mas o argumento definitivo deve-se ao fato do gerenciamento dos maiores hotéis reproduzir, em linhas gerais e com um maior grau de complexidade, as características da gestão dos empreendimentos menores. Além dessa escolha não trazer nenhum viés para a concretização da pesquisa.

Dito isso, o universo de pesquisa corresponde a 146 hotéis classificados como 3, 4 e 5 estrelas no estado de Alagoas (22), Bahia (56), Ceará (19), Pernambuco (37) e Rio Grande do Norte (12) , conforme **ANEXO 1**.

3.9 - Definição da amostra

A definição da amostra é um dos pontos mais importantes de uma pesquisa de campo , considerando que é a partir da amostra que se faz inferências de todo o universo que se quer conhecer.

Para Marconi & Lakatos (1986, p.37) , quando se deseja conhecer informações sobre um ou mais aspectos de um grupo grande e numeroso, é impossível fazer um levantamento dos dados totais, daí a necessidade de investigar apenas uma parte desse universo.

Richardson (1985, p. 103), comunga da mesma opinião acrescentando também como barreira a questão dos custos e tempo de investigação.

Daí se escolher a amostragem.

O tipo de amostragem é o intencional, e, portanto, não probabilística, assim a análise dos resultados será descritiva e não inferencial, não podendo se fazer generalizações da amostra para a população.

A amostra foi definida em 50% dos hotéis da área pesquisada, o que totaliza 73 estabelecimentos para os quais os questionários devem ser enviados.

Ocorre que existe uma quantidade de questionários que pelos mais diversos motivos não retornam, percentual esse que Richardson (1985, p. 149) estima em 30%. Assim, foram remetidos 105 questionários, tentando-se garantir uma amostra mínima de 73 hotéis.

Assim sendo, mesmo se tratando de uma amostra intencional, foi utilizado um critério de aleatoriedade na definição dos hotéis que fazem parte da amostra, adotando-se o seguinte procedimento. A Saber :

a) elencou-se , por categoria , todos os hotéis (5 estrelas são 20, 4 estrelas são 45 e 3 estrelas são 81), conforme ANEXO 2;

b) como 105 unidades corresponde a 72% de 146 hotéis, usando-se a *TABELA DE NÚMEROS ALEATÓRIOS* constante no programa *Microsoft Excel 7.0*⁹ , com o objetivo de se escolher apenas 105 hotéis do universo, definiu-se por categorias uma amostra de 72% (15 para 5 estrelas, 32 para 4 estrelas e 58 para 3 estrelas) ;

c) O pequeno símbolo ao lado do nome do hotel significa que ele foi escolhido na amostra procedida pelo programa Microsoft Excel, portanto para esse hotel foi enviado o questionário;

d) com o objetivo de se reproduzir todo o processo de amostragem - caso necessário - foi ativado um mecanismo do programa eletrônico denominado "semente aleatória" cuja senha é fornecida no ANEXO 3, e , quando informada , para o mesmo universo de hotéis, sempre a amostra será a mesma encontrada neste trabalho em qualquer tempo, lugar ou computador utilizado, desde que o programa seja o Excel na versão acima referida.

3.10 - Tratamento estatístico

Em face dos objetivos, hipóteses e variáveis definidos, enuncia-se os métodos e técnicas estatísticas para apresentação, análise e interpretação dos dados coletados.

⁹ Planilha eletrônica - Copyright © Microsoft Corporation.

Da estatística descritiva, que é a parte da estatística que usa números para descrever fatos, utiliza-se o desvio padrão e a distribuição de frequências.

Já da inferência, que é o ramo da estatística que diz respeito à análise e interpretação de dados amostrais, utiliza-se o teste de significância das proporções.

A título de ilustração serão feitos alguns testes de proporção. Entretanto, os dados amostrais apenas permitirão identificar tendências na atividade hoteleira. A estimativa do verdadeiro parâmetro da população (proporção populacional) fica prejudicada em função do procedimento de amostragem empregado.

O desvio padrão é uma medida de dispersão, e representa a forma como os elementos da série se distribuem, dispersam ou variam ao redor da média. Conhecer a dispersão dos elementos constitui um elemento chave na análise estatística de uma série de dados (Lapponi, 1995, p.59).

A distribuição de frequências é o grupamento de dados em classes, exibindo o número ou percentagem de observação em cada classe, através do histograma (gráfico das frequências).

Como a finalidade da amostragem é julgar a validade de uma alegação sobre uma proporção populacional, é necessário fazer o teste de significância da amostra.

De acordo com Stevenson (1981, p. 229), o processo geral para efetuar os testes de significância consiste no seguinte:

1. formular a hipótese nula e a hipótese alternativa;
2. escolher a distribuição amostral adequada;
3. escolher um nível de significância;

4. calcular a estatística-teste e compará-la com o valor crítico (proporção alegada) ;

5. rejeitar a hipótese de nulidade se a estatística-teste excede o valor crítico ; caso contrário, aceitá-la.

Para esta pesquisa, as hipóteses nulas e alternativas já foram evidenciadas; a distribuição amostral adequada é a normal pelo grande tamanho da amostra.

O nível de significância de um teste é a probabilidade de uma hipótese nula ser rejeitada, quando verdadeira. O valor crítico escolhido para o teste de significância das médias é 5% ($Z = 1,96$), o que indica a probabilidade de 5% em rejeitar uma hipótese nula quando ela é verdadeira. O valor crítico (proporção alegada) é em função da estimativa da população existente de hotéis que usam sistemas estruturados de informações para avaliação dos resultados econômicos dos seus produtos, serviços e unidades administrativas.

Para Stevenson (1981, p. 276),

"a finalidade de tais testes é avaliar afirmações sobre a proporção de uma população. Os testes se baseiam na premissa de que uma proporção amostral (isto é, x ocorrendo em n observações , ou x/n) será igual à verdadeira proporção populacional, a menos da variabilidade amostral. Os testes focalizam geralmente as diferenças entre um número esperado de ocorrências (supondo-se verdadeira uma afirmação) e o número efetivamente observado. A diferença é então comparada com a variabilidade prescrita por uma distribuição amostral¹⁰ baseada na hipótese de que H^0 é realmente verdadeira".

¹⁰ Quando a amostra é superior a 20 observações - como é o caso da pesquisa - a distribuição normal é aceitável, diferentemente do caso de pequenas amostras, quando se deve utilizar a distribuição binomial (Stevenson, p.276).

Isto posto, inicialmente calcula-se o desvio padrão da distribuição amostral para população finita, através da seguinte fórmula:

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{p_o (1 - p_o)}{n} \cdot \frac{N - n}{N - 1}}$$

FONTE : Stevenson, 1981, p.277

Sendo,

P_o - o valor especificado na hipótese de nulidade

n - tamanho da amostra

N - população de hotéis

Posteriormente calcula-se a estatística test z .

$$Z = \frac{\text{proporção amostral} - \text{proporção alegada}}{\text{desvio padrão da proporção}}$$

FONTE: Stevenson, 1981, p.277

Sendo ,

Proporção amostral - é o valor encontrado na amostra com as características pesquisadas

Proporção alegada - é o valor constante na hipótese de nulidade.

Compara-se, então, o valor calculado de Z com o valor de Z de uma tabela normal ao nível de significância escolhido.

Nesta pesquisa, o teste para proporção é unilateral (cauda esquerda), porque visa confirmar se $H_1: p \leq p_0$ ou seja, que a proporção de hotéis que dispõem da característica inquirida é igual ou menor que a alegada na hipótese de nulidade.

Pode-se assim, fazer uma distribuição amostral comparando-se o valor calculado de z com o valor z de uma tabela normal, aceitando-se H_0 se a estatística teste não exceder o valor crítico (tabela) ou rejeitando H_0 se ocorrer o contrário, conforme demonstração de uma distribuição genérica a seguir.

Vale registrar que essa distribuição é um exemplo genérico para qualquer tipo de teste (bilaterais inclusive) embora o caso desta investigação seja de teste unilateral, conforme se verificará no capítulo 5.

FIGURA 1- DISTRIBUIÇÃO AMOSTRAL BASEADA NO PARÂMETRO ALEGADO

3.1 - Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado é o questionário, tendo em vista as características do trabalho, que envolve consultas a hotéis em cinco estados do nordeste do Brasil.

O questionário pode ser definido como uma técnica de investigação composta por um número de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, situações, interesses, etc. (Gil, 1987,p.124).

Na visão de Boyd Jr. & Westfall (1984, p.137), quando a questão pesquisada envolve pessoas e perguntas feitas a elas, o questionário é um instrumento extremamente eficaz.

O questionário usado na pesquisa é composto de perguntas fechadas, subdivididas em categorias ou alternativas de respostas fixas, escalas de atitudes e questões com um leque de possibilidades para respostas.

Inicialmente foi feito um pré-teste com seis hotéis do estado do Rio Grande do Norte, escolhidos pela conveniência do pesquisador. O objetivo foi testar a clareza das perguntas; perguntas cujas respostas eram muito complicadas de serem fornecidas; adequação da seqüência das perguntas; extensão do instrumento de pesquisa e qualidade da apresentação.

Esse pré-teste foi repetido três vezes, servindo, inclusive , para o pesquisador conhecer informalmente a prática do gerenciamento nos hotéis visitados.

Como o pré-teste foi aplicado pelo próprio pesquisador, recebeu-se inúmeras sugestões que resultaram em alterações no instrumento original, particularmente na quantidade e entendimento objetivo das questões.

Cada questionário foi acompanhado por duas cartas de apresentação ; uma da Universidade de São Paulo e outra do SEBRAE-RN (Hotel Barreira Roxa - Escola de Turismo e Hotelaria) , com um envelope devidamente selado já com o endereço para devolução, bem como com a data máxima para devolução.

O questionário (versão final) utilizado na coleta de dados bem como as cartas de apresentação constam nos **ANEXOS 4 , 5 e 6.**

A técnica de coleta de dados foi o levantamento por meio de mala direta.

Vale registrar a importância de se encaminhar uma carta de apresentação fornecida por instituição relacionada diretamente com a população objeto da pesquisa, pela motivação que poderá provocar nos profissionais que responderão aos quesitos.

3.12 - Coleta e validação dos dados

A pesquisa de campo foi realizada durante os meses de junho e julho de 1998.

Dos 105 questionários enviados, 81 (77,14%) retornaram, embora, para isso, tenham sido necessários diversos contatos telefônicos adicionais, inclusive para hotéis que já haviam devolvido o questionário, já que neste não havia identificação do hotel pesquisado.

O quadro abaixo demonstra a relação percentual entre os questionários enviados e devolvidos devidamente preenchidos.

QUADRO 4 - QUESTIONÁRIOS ENVIADOS X QUESTIONÁRIOS RECEBIDOS

CLASSIFICAÇÃO (EM ESTRELAS)	A -QUESTIONÁRIOS ENVIADOS	B -QUESTIONÁRIOS DEVOLVIDOS	B/A %
5	15	11	73,33
4	32	27	84,38
3	58	43	74,14
TOTAL	105	81	77,14

Após à devolução dos questionários, todos foram analisados quanto ao preenchimento e se as pessoas que responderam tinham competência (de acordo com o cargo indicado) para isso.

Por se tratar de um tema técnico que exige conhecimentos das atividades operacionais do hotel, provavelmente quem respondeu o questionário foi a mesma pessoa cujo cargo consta na 3ª questão do questionário, já que também foi observada uma coerência mínima nas respostas.

Solicitações quanto à remessa para o hotel do trabalho de pesquisa após a conclusão da tese, estiveram presentes em alguns questionários como informações complementares.

Também foi mencionado que a "turbulência na economia brasileira impedia a utilização de técnicas gerenciais mais avançadas", o que certamente não é uma justificativa aceitável.

Enfim, os questionários foram validados tendo-se obtido uma amostra real de 55,48% da população para um mínimo de 50,00% necessário para análise dos dados, conforme definido no subitem 3.9.

Na **FIGURA 8** (página 214) , apresenta-se o modelo teórico do trabalho.

3.13 - Bibliografia do capítulo

Referências bibliográficas

- ABRAMO, Perseu. Pesquisa social: projeto e planejamento. 2 ed. São Paulo: T. A. Queiroz, 1979.
- BOYD JR., Harper W., WESTFALL, Ralph. Pesquisa mercadológica: texto e casos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1984.
- DEMO, Pedro. Metodologia Científica em Ciências Sociais. São Paulo: Atlas, 1985.
- FERRARI, Alfonso Trujillo. Metodologia da pesquisa científica. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1987.
- GRINBAUM, Ricardo. Temporada de vôo fácil e barato. São Paulo: Ed.Abril (Revista Veja) 25.06.1997, p. 88.
- GUSMÃO, Marcos. Luxo e conforto . São Paulo : Ed. Abril (Revista Veja) 5.11.1997, p. 70.
- HENDRIKSEN, Eldon S. VAN BREDA, Michael F. Teoria da Contabilidade. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo : Atlas, 1999.
- LAPPONI, Juan Carlos. Estatística usando Excel: versões 4 e 5. São Paulo: Laponi Treinamentos Editora: 1996.

LEITE, Maria Silene Alexandre. Proposta de um modelo de custos gerenciais para o setor hoteleiro. Dissertação(Mestrado) Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, 1996.

LEITE, Maria Silene Alexandre, LIMA, Aloisio da Silva. Rastreamento dos fatores estratégicos para a gestão de custos na hotelaria: um estudo do departamento de alimentos e bebidas, In: 4º Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. ABC : Belo Horizonte, novembro de 1997.

LIMA, Acácio, Um estudo exploratório sobre sistemas de controle gerencial em empresas hoteleiras no Brasil. Dissertação (Mestrado). Rio de Janeiro: ISEC/FGV, 1990.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e Execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1986.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Manual para elaboração de monografias e dissertações. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

-----,-----, Uma pesquisa sobre a pesquisa em administração. In: I SEMEAD -Seminários em administração. Universidade de São Paulo : São Paulo, 1996.

MELO, José Airton Mendonça de, SOUZA, Myrtis Arrais de. Importância e desempenho da atividade turística na região nordeste do Brasil. Revista Econômica do nordeste, Fortaleza, v. 28, nº1 , p.27-49, jan/mar, 1997.

PAIVA, Maria das Graças de Menezes, CAVALCANTI, Keila Brandão, SOUZA, Tereza de. Hotelaria do Nordeste : no espelho da globalização. Revista econômica do nordeste, Fortaleza, v. 28, nº 1, p.13-26, jan/mar. 1997.

REJOWSKI, Miriam. Turismo e pesquisa científica: pensamento internacional X situação brasileira. Campus: Papyrus, 1996.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo:Atlas, 1985.

RUDIO, Franz Victor. Introdução ao projeto de pesquisa científica. Petrópolis: Vozes, 1986.

SIEGEL, Sidney. Estatística não-paramétrica: para as ciências do comportamento. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 1975.

STEVENSON, William J. Estatística aplicada à administração. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

TRIPODI, Tony, FELLIN, Phillip, MEYER, Henry. Análise da pesquisa social. 2 ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1981.

UFRN/CCSA/PPGA. Tecnologia hoteleira : organização e relações de trabalho dos hotéis do Nordeste. Abr. 1996 (Maria das G. M.V. Paiva, Catarina de Souza et al.).

(www.bolsa.embratur.gov.br/hindic.html (16.04.98).

Bibliografia consultada

MACEDO-SOARES, T. Diana de, LUCAS, Débora C. Práticas gerenciais de qualidade das empresas Líderes no Brasil. Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 1996.

MENDENHALL, William. Estadística para administradores. México: Iberoamérica, 1990.

SPIEGEL, Murray R. Estatística. 3 ed. tradução e revisão técnica Pedro Consentino . São Paulo: Makron Books, 1993.

TABARES, Fabio Cárdenas. Producto turístico: aplicación de la estadística y del muestreo para su diseño. 2 ed. México: Trillas, 1995.

WONNACOTT, Thomas H., WONNACOTT, Ronald J. Introdução à estatística. Rio de Janeiro: LTC, 1980.

CAPÍTULO 4

REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 - Introdução

Do ponto de vista conceitual, este trabalho é desenvolvido à luz da Teoria da Gestão Econômica- GECON¹¹¹², que pode ser entendida como um ramo do conhecimento científico voltado para o gerenciamento de empresas, cujo pressuposto básico é a ótica do resultado econômico.

No âmbito da Teoria da Gestão Econômica o enfoque principal do trabalho reside no processo de gerenciamento, sistemas de informações e avaliação dos desempenhos.

A escolha desse marco teórico é atribuída ao fato do problema de pesquisa estar vinculado à disponibilização de informações dos resultados econômicos ao processo gerencial do hotel, e após um levantamento bibliográfico pelo pesquisador, ser constatado que apenas essa teoria trata desse assunto com a profundidade necessária à resolução do citado problema.

Destaque-se também , a importância que a mesma representa, tratando-se de uma teoria desenvolvida na Faculdade de Economia,

¹¹ Inicialmente denominada de GECON - sistema de gestão econômica é mencionada como teoria pela primeira vez no livro "a meta : seu alcance sem mistérios" (pg. 78) do Dr. Reinaldo Guerreiro.

¹² Idealizada pelo Dr. Armando Catelli, professor do Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, contando atualmente com mais de duas dezenas de teses e dissertações versando sobre o tema, inúmeros trabalhos apresentados em congressos, seminários e encontros no Brasil e exterior, além de já consagrada no nível prático com aplicações operacionais em diversas empresas em todo o país.

Pelo fato da produção de conhecimentos nessa área estar centralizada na Universidade de São Paulo, pode ser afirmado que a abordagem utilizada neste trabalho é inédita, fato que vem aumentar a responsabilidade no desenvolvimento do enfoque pretendido.

4.2 - Considerações sobre a Teoria da Gestão Econômica

O enfoque econômico como princípio norteador da gestão surgiu no final da década de setenta com o Professor Armando Catelli e teve como objetivo inicial responder a inquietações do citado professor em relação à importância do processo decisório - particularmente o tratamento dispensado à informação do resultado econômico - na gestão empresarial.

Conforme Guerreiro (1996, p. 77/78), um dos motivos que levam Catelli a delinear os princípios da Teoria da Gestão Econômica é quando inquirido por um executivo da área industrial sobre a deficiência do sistema contábil em apresentar apenas os custos de determinada área de uma organização sem, contudo, destacar quanto aquela mesma área gera de receitas para a entidade.

Esse tipo de inquietação gerencial é bastante antigo e pode ser verificado de forma incipiente em empresas americanas do final do século XIX, onde, de acordo com Johnson & Kaplan (1991, p.35), empresas como a

Marshall Field de Chicago, cada departamento era administrado como uma firma comercial independente, com seu gestor sendo avaliado pelo resultado bruto conseguido e pela rotação dos estoques.

Mas é somente com o desenvolvimento e consolidação do que é denominado atualmente de Teoria da Gestão Econômica que se amplia um completo arcabouço teórico com conceitos avançados e mais abrangentes em relação à organização como um todo.

Mas, o que é a Teoria da Gestão Econômica ? quais os benefícios que a sua operacionalização proporciona para a organização?

Para Catelli & Guerreiro (1994, p.1), os principais benefícios para a organização ao implementar um sistema de gerenciamento baseado na Teoria da Gestão Econômica são:

a) a consistência, confiabilidade e oportunidade das informações, que resultam em um maior nível de delegação da autoridade sem perda do controle; e

b) maior envolvimento efetivo dos gestores , por sentirem-se integralmente responsáveis por suas áreas, o que desperta a criatividade para atingimento de objetivos e metas pré-determinadas, com uma utilização mais eficiente dos recursos que são postos à sua disposição.

Ainda para esses autores , a Gestão Econômica - GECON no sentido conceitual é um modelo gerencial para administração por resultados econômicos, que incorpora um conjunto de conhecimentos integrados visando à eficácia empresarial, obedecendo a uma concepção holística da organização.

Conforme Kassai, Lisboa e Casa Nova (1995, p.4), a Teoria da Gestão Econômica permite a avaliação de resultados (produtos/serviços); avaliação de desempenho de todas às áreas organizacionais, com identificação

das variações e desvios (perda do poder aquisitivo da moeda, mudança de planos, volumes, eficiência, preços, etc.); análise dos resultados operacionais segregados dos resultados financeiros; delegação de autoridade sem perda do controle do processo; provoca transparência das ações e envolvimento dos gerentes além de propiciar que os gestores possam ser avaliados pelas suas contribuições efetivas e por parâmetros lógicos obtidos das variáveis que estão sob sua esfera de ação.

Como princípios de gestão oriundos da Teoria da Gestão Econômica encontra-se, consoante Catelli (1999, p.31):

a) A eficácia da empresa é em função da eficácia das áreas. O resultado da empresa é igual a soma dos resultados das áreas.

Esse princípio demonstra de forma objetiva o enfoque sistêmico preconizado pela Teoria da Gestão Econômica em relação à atuação das organizações.

Sinaliza ainda que a otimização dos resultados individuais é parte e sustentáculo do resultado global;

b) As áreas organizacionais devem ser avaliadas por eventos sobre os quais tenham responsabilidade. As eficiências/ ineficiências não devem ser transferidas para outras áreas e nem repassadas aos produtos/serviços da organização.

Essa premissa define a área de responsabilidade do gestor, criando assim condições de uma avaliação objetiva do seu desempenho;

c) As áreas são tratadas como empresas, seus gestores como os respectivos "donos" e a avaliação dos mesmos pelo resultado econômico obtido.

Com esse princípio, os gestores são motivados a um envolvimento efetivo com os objetivos da organização, uma vez que elimina

"áreas cinzentas" e estimula uma participação mais acentuada já que evidencia a atuação do "dono" do negócio;

d) A função/missão definida para cada área é a base para a avaliação da gestão e, principalmente, um implementador da eficácia da empresa.

A clara definição da missão condiciona a atuação dos demais subsistemas empresariais, cada área envida seus esforços a partir da sua própria missão;

e) Os resultados das decisões financeiras tomadas pelos diversos gestores operacionais são imputados às áreas respectivas, separadamente dos resultados das decisões operacionais.

A separação entre os resultados advindos da gestão financeira e operacional deve ser segregada para evidenciar claramente os desempenhos e resultados obtidos;

f) A área financeira é o "banco" interno, financiando/captando os recursos requeridos/gerados pelas áreas.

Com essa premissa torna-se transparente a contribuição operacional de cada área bem como a movimentação dos recursos financeiros dentro da unidade administrativa.

Essas premissas unificam uma área de interesse da Ciência Administrativa - a gestão - mas para a operacionalização da teoria, é necessária a utilização de modelos, uma vez que o conhecimento científico na área das Ciências Sociais Aplicadas representa - principalmente - um retorno sistematizado de elementos colhidos da própria sociedade.

A ciência é a maneira sistematizada de se conhecer a natureza.

Ao ver de Ferrari (1982, p. 2), a ciência é todo um conjunto de atitudes e de atividades racionais, dirigido ao sistemático conhecimento com objetivo limitado, capaz de ser submetido à verificação.

A estrutura da ciência é constituída por teorias, leis ou princípios, hipóteses e variáveis, que permitem a construção dos modelos científicos.

Nesse sentido, o desenvolvimento de teorias fortalece a ciência, que por sua vez, aproxima o homem da sua própria realidade (natureza).

Lungarzo (1992, p.44), define teoria como um conjunto organizado de conhecimentos, destacando que esses conhecimentos estão vinculados "por certas relações especialmente lógicas".

Consoante Ferrari (1982, p. 116), a teoria é um *corpus* de conhecimento e conjeturas, sujeito a contínuas modificações, unificando uma área de interesse científico, destacando que uma teoria apresenta as seguintes propriedades:

a - estrutura lógica;

b - conjunto de regras empíricas¹³;

c - validade universal.

Ainda para esse autor (p. 119), o papel da teoria é de prover modelos conceituais e de classificação a fim de que os dados empíricos sejam ordenados, compreendidos e reconstruídos, além do seu papel fundamental que é proporcionar orientação metodológica para o conhecimento do mundo real, agregando-se ainda, a tarefa de resumir ou de sintetizar o saber.

¹³ Que podem ser verificadas, próprias das Ciências Factuais.

Conforme Marconi & Lakatos (1992, p. 90), a teoria serve como orientação para restringir a amplitude dos fatos a serem estudados, destacando que na economia, como exemplo, a teoria orienta as investigações para as atividades humanas no campo da organização de recursos.

Dessa forma, a Teoria da Gestão Econômica apresenta-se como um *corpus* de conhecimento sistematizado que orienta as investigações para as atividades humanas no campo das ciências sociais aplicadas, com modelos conceituais ordenados que proporcionam orientações metodológicas para um melhor conhecimento do mundo real.

A Teoria da Gestão Econômica se preocupa com o funcionamento das organizações tendo como bússola orientadora os resultados econômicos oriundos de cada decisão tomada - ou ainda em nível de alternativa disponível - , sem tentar explicar conseqüências de natureza social ou mesmo comportamental contidas nos eventos enfocados.

Hendriksen & Van Breda (1999, p.30), ensinam que a principal finalidade da teoria em Contabilidade é gerar um referencial para o desenvolvimento de novas idéias e novos procedimentos bem como ajudar na escolha entre procedimentos alternativos, elementos perfeitamente existentes na Teoria da Gestão Econômica.

Vale dizer que a Teoria da Gestão Econômica não tem compromisso em fazer uma organização funcionar exclusivamente com base nos seus resultados econômicos, mas sim oferecer uma estrutura formal na qual os parâmetros da gestão econômica podem ser organizados e executados no nível do sistema de gestão daí oriundo.

A Teoria da Gestão Econômica é delineada a partir do entendimento de que a principal ênfase no gerenciamento de uma organização reside no completo conhecimento dos seus resultados econômicos, daí ser necessário focar a missão da empresa, seu conjunto de crenças e valores ,

sua estrutura organizacional, sua realidade operacional e as características dos seus gestores, como forma de otimizar os recursos disponíveis em uma organização.

Visando a criação de condições metodológicas para operacionalização de suas diretrizes básicas, A Teoria da Gestão Econômica apresenta seus modelos conceituais, que são : mensuração, decisão e informação posteriormente explicadas.

No entendimento de Ferrari (1982, p.125), a construção de modelos visa a operacionalidade da teoria, verificando-se sua validade e sustentabilidade.

Dito isso, assume-se que através da operacionalização dos seus modelos conceituais, a Teoria da Gestão Econômica mostra-se válida e proporciona orientação metodológica para o conhecimento do mundo real, razão maior da identificação e aceitação de uma teoria no mundo da ciência.

4.3 - O enfoque sistêmico da organização na ótica da Teoria da Gestão Econômica.

Em termos organizacionais o enfoque sistêmico é o reconhecimento de que qualquer organização é um sistema composto de partes, cada uma das quais com seus próprios objetivos (sub-objetivos) cabendo aos gestores perceberem que somente se alcançam os objetivos globais da organização se forem visualizados todos os sistemas (externo e interno) procurando-se compreender e medir suas inter-relações e interdependências bem como integrá-los de um modo que capacite a organização a buscar seus objetivos de formas eficazes, objetivos esses que situam-se invariavelmente no ambiente externo.

Em relação ao ambiente externo, Catelli citado por Pereira (1999, p.41) apresenta a seguinte divisão : ambiente remoto e ambiente próximo.

No ambiente remoto de uma organização encontram-se

"as entidades que, embora possam não se relacionar diretamente com ela, possuem autoridade, domínio ou influência suficientes para definir variáveis conjunturas, regulamentares e outras condicionantes da sua atuação" (Pereira, 1999, p.42).

No tocante ao ambiente próximo de uma organização, encontram-se as entidades que atuam e competem com a própria organização. (Pereira, 1999, p.42).

No sentido da caracterização do ambiente interno da organização, de acordo com a Teoria da Gestão Econômica destacam-se a sua missão, seus objetivos sociais e econômicos e seus subsistemas empresariais.

A missão define a razão de ser da organização, refletindo os motivos pelos quais foi idealizada, é implementada e sustentada.

Para Arantes (1998, p.109), a definição da missão significa responder a pergunta "por que existimos ?".

Guerreiro (1996, p. 89) considera a missão como um

"objetivo fundamental do sistema empresa, que se constitui na verdadeira razão de sua existência, que caracteriza e diferencia o seu modo de atuação, que independe das condições ambientais do momento, bem como de suas condições internas, e assume um caráter permanente".

Ainda para esse autor (p. 89),

"a caracterização da missão tem importância fundamental para o sucesso do empreendimento, uma vez que a fixação do objetivo impacta o funcionamento do sistema e condiciona a estruturação e interação dos seus subsistemas componentes".

A missão define o "negócio" da organização, seus objetivos e a abordagem a ser adotada para alcançar esses objetivos.

Sua clara definição orienta o pensamento dos gerentes para questões estratégicas, especificamente nos momentos de turbulências ambientais; ajuda na definição dos padrões de desempenhos e orienta o processo de tomada de decisões organizacionais.

Em relação aos objetivos sociais e econômicos, Pereira (1999, p.55), alerta que ambos devem ser considerados pela empresa, orientando sua atuação e a de suas partes, uma vez que o econômico e o social são complementares, interdependentes e necessários à sociedade, e um não existe sem o outro.

No tocante aos subsistemas empresariais, Guerreiro (1996, p.81), caracteriza o sistema empresa através de seis subsistemas básicos: institucional; social; organizacional; gestão; informação e físico.

São esses subsistemas que interagindo processam os recursos captados no ambiente externo, transformando-os em serviços e produtos destinados a esse mesmo ambiente externo.

Os seis subsistemas são identificados da seguinte forma, de acordo com o citado autor:

a) o subsistema institucional

As organizações devem ser voltadas para o seu ambiente externo, já que é onde se encontra o seu objetivo, com toda a sua configuração interna devendo ser desenhada para atingir esse ponto.

Em outras palavras : a partir do objetivo - que é no ambiente externo - se define a configuração interna (pessoas, informações, estrutura física, recursos tecnológicos, materiais, financeiros, etc.) significando assim que é o ambiente externo que determina a estrutura interna.

O subsistema institucional é a forma que os empreendedores da organização enxergam esse ambiente externo e por conseguinte, o interno, decodificando-os e transformando-os em princípios para gerenciamento da organização.

Esse subsistema , conforme Mosimann et al (1993, p. 22),

"é composto de um conjunto de crenças, valores e expectativas que dizem respeito aos princípios empresariais dos quais emanam um conjunto de diretrizes estratégicas, que são os grandes caminhos adotados para melhor interagir com o ambiente - posicionamento da empresa frente a clientes, fornecedores, sociedade, funcionários, governo, associação de classe, etc. - dada a missão a ser cumprida e as vantagens e limitações da empresa nesse sentido".

Guerreiro (1996, p.81), ensina que o subsistema institucional corresponde ao conjunto de crenças e valores que permeiam a organização, formada a partir das crenças e valores dos proprietários e dos dirigentes maiores da empresa e que são convertidas em diretrizes e definições que

orientam os demais subsistemas empresariais; e citando Catelli, afirma que o conjunto de definições relativas à gestão empresarial é o "modelo de gestão".

b) o subsistema social

Relaciona-se ao conjunto dos elementos humanos na organização, bem como às características próprias dos indivíduos, tais como : necessidades, criatividade, objetivos pessoais, motivação, liderança, etc.

É impactado pelos princípios definidos pelo subsistema institucional nos aspectos de motivação, responsabilidade, política salarial, treinamentos, etc.

c) o subsistema organizacional

Diz respeito à organização da empresa, ou seja, à forma como são agrupadas as suas diversas atividades em departamentos, a definição da amplitude administrativa, o grau de descentralização das decisões, a delegação de autoridade, entre outros aspectos;

Por apresentar a estrutura organizacional , agrupa as atividades necessárias para operacionalização das funções empresariais.

d) o subsistema de informação

É constituído de atividades de obtenção, processamento e geração de informações necessárias à gestão e à execução das atividades da empresa;

É o responsável pelo recebimento de dados, pelo seu processamento e pela divulgação das informações. Gera as informações necessárias para o acompanhamento de todas as fases do processo de gerenciamento da organização (planejamento, organização e controle).

e) o subsistema físico

Compreende todos os elementos materiais do sistema empresa, tais como: imóveis, instalações, máquinas, veículos, estoques, etc. Não inclui o elemento humano, mas todos os recursos físicos que as pessoas utilizam para desempenharem as suas funções na empresa.

f) o subsistema de gestão

Compreende todo o processo que orienta a realização das atividades da empresa em busca dos seus propósitos, ou seja, é responsável pela dinâmica do sistema. Justifica-se pela necessidade de planejamento, execução e controle das atividades empresariais, para que a empresa alcance os seus propósitos. Requer um conhecimento adequado da realidade, obtido através das informações geradas pelo subsistema de informações.

É responsável pela definição dos procedimentos que serão seguidos durante o processo de gestão. Assim, define os parâmetros (qualidade, satisfação dos clientes, liquidez, rentabilidade, etc) que orientarão a execução das atividades empresariais bem como a definição das medidas de desempenho.

Esses seis subsistemas interagem em busca de um alvo comum : o cumprimento da missão da organização.

Para isso, a organização necessita canalizar suas energias com esse desiderato.

Mas a missão não será atingida se a organização permanecer estática, por mais que esteja estruturalmente definida com todos os recursos (materiais, humanos, tecnológicos, financeiros , etc.) disponíveis.

A forma que ocorre o deslocamento da organização de um ponto para outro (do ponto onde se encontra, a situação inicial, para o seu objetivo ou situação futura) é denominada de *processo de gerenciamento*.

4.4 - O processo de gerenciamento de acordo com a Teoria da Gestão Econômica.

No processo de gerenciamento são definidas as etapas de uma forma que seja facilitado o atingimento dos objetivos pela organização.

É nessa fase que ocorrem os consumos dos diversos recursos colocados à disposição dos gestores (financeiros, tecnológicos, materiais, etc.)

Na ótica da Teoria da Gestão Econômica, o processo de gerenciamento é ,

"na realidade, um grande processo de controle, que tem por objetivo assegurar a eficácia empresarial, atividade essa que tem sido caracterizada pelos teóricos da administração como um contínuo processo de tomada de decisões".(Catelli et al , 1999, p.128).

Tomar uma decisão é escolher entre duas ou mais alternativas disponíveis para resolução de um problema, sendo o enfoque da tomada de decisão sempre o futuro.

Assim, o processo de gerenciamento das organizações , conforme a Teoria da Gestão Econômica , é - sobretudo - um processo de controle voltado para o alcance dos objetivos organizacionais.

Como o atingimento desses objetivos está condicionado a uma seqüência de tomadas de decisões pelos gestores , definir previamente os caminhos a serem trilhados é uma maneira clara de obter resultados.

Para Guerreiro (1996, p.99) , a Teoria da Gestão Econômica estabelece uma seqüência de etapas fundamentais que compõem o processo de gestão, iniciando-se pelo planejamento estratégico, passando pelas fases de pré-planejamento (simulação), planejamento de médio e longo prazos e planejamento de curto prazo do processo de planejamento operacional, pela fase de execução e, finalmente pela fase de controle, conforme **FIGURA 2**.

FIGURA 2 - O PROCESSO DE GERENCIAMENTO CONFORME A TEORIA DA GESTÃO ECONÔMICA

FONTE: Guerreiro, Reinaldo. A meta da empresa: seu alcance sem mistérios. São Paulo: Atlas, 1996, p.104.

Planejar é escolher um curso de ação e decidir antecipadamente o que deve ser feito, em que seqüência, quando e como, proporcionando a base para ação efetiva que resulta da capacidade da administração prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar o alcance dos objetivos organizacionais.

Do ponto de vista da Teoria da Gestão Econômica, o planejamento é enfatizado em 2 segmentos: o planejamento estratégico e o planejamento operacional.

O planejamento estratégico, conforme Guerreiro (1996, p. 99), tem por premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão da empresa; com o planejamento operacional apresentando o detalhamento das diversas alternativas escolhidas.

No planejamento estratégico - através do diagnóstico estratégico - identifica-se as oportunidades, ameaças, pontos fortes, pontos neutros e pontos fracos da organização, fatores que contribuem sobremaneira para um melhor gerenciamento.

Conforme Catelli et al (1999, p. 132),

"desse processo deverão surgir os cenários, onde se supõe que a empresa atuará no período planejado , as diretrizes, as políticas e os objetivos estratégicos, que deverão possibilitar a escolha de alternativas para aproveitamento das oportunidades, evitando as ameaças, tendo em vista os pontos fracos, fortes e neutros elencados".

Já o planejamento operacional corresponde ao detalhamento das alternativas selecionadas, dentro de determinada perspectiva temporal considerada pelo hotel como médio e longo prazo, quantificando-se analiticamente recursos, volume, preços, prazos, investimentos e demais variáveis planejadas (Guerreiro, 1996, p.101).

Consoante a Teoria da Gestão Econômica, esse processo deve ocorrer com a participação dos responsáveis pelas diversas áreas funcionais da organização, para refletir as condições operacionais bem como para incentivar o comprometimento das pessoas com os resultados planejados.

Como subdivisão da etapa planejamento operacional, encontram-se : pré-planejamento; planejamento de médio e longo prazo; e planejamento de curto prazo.

O planejamento de médio e longo prazo busca detalhar as alternativas operacionais aprovadas de forma a otimizar os resultados no médio e longo prazo.

Por sua vez, o planejamento de curto prazo reformula e detalha alternativas operacionais, de forma a otimizar o resultado no curto prazo.

A etapa da execução é onde ocorre o funcionamento , a dinâmica da organização. É o deslocamento integrado dos recursos organizacionais postos a disposição dos gestores , em busca dos objetivos.

É a fase em que a motivação, liderança e conhecimento dos planos organizacionais tornam os gestores eficientes e eficazes.

Para Mosimann et al (1993, p.36),

"executar é a etapa do processo de gestão onde as coisas acontecem, onde as ações emergem. Essas ações devem estar em consonância com o que anteriormente foi planejado. Dessa forma, o planejamento antecede as ações de execução. É através das ações (do fazer) que surgem os resultados".

Na ótica da gestão econômica, é na fase da execução que surgem as transações realizadas.

Por fim, na etapa do controle , se compara o planejado com o efetivamente executado, analisando-se as diferenças e buscando-se realimentar o sistema com as informações apropriadas.

Nessa linha de raciocínio, Catelii et al (1999, p.138), enfatizam quatro etapas para o Controle. São elas :

1. *prever os resultados das decisões na forma de medidas de desempenho;*
2. *reunir informações sobre o desempenho real;*
3. *comparar o desempenho real com o previsto; e*

4. verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas conseqüências, quando possível.

Mas é a qualidade das informações que fazem o processo de gerenciamento obter resultados positivos.

Vale dizer que informação nesse sentido é conceituada como um dado trabalhado. Como algo relevante para o processo decisório.

Gerenciar é , pois , um processo de tomar decisões em busca de objetivos devidamente programados. E para se tomar decisões, as informações são essenciais

Dito isso, de acordo com o Teoria da Gestão Econômica , as informações necessárias ao processo de gerenciamento são produzidas no Sistema de Informações para Gestão Econômica.

4.5 - O Sistema de Informações para Gestão Econômica

Para haver a otimização do processo de gerenciamento - que é composto pelas fases de planejamento, execução e controle - é necessário que o sistema seja alimentado continuamente com informações.

Para Catelli et al (1999, p. 138), cada uma dessas fases deve ser atendida com informações oportunas, corretas, confiáveis, com a periodicidade necessária para viabilizar a tomada eficaz de decisões pelos gestores da organização.

Assim, a Teoria da Gestão Econômica propõe a estruturação das informações de natureza econômica através de um sistema de

informações denominado de "Sistema de Informações para Gestão Econômica", cuja função é atender as fases do processo de gerenciamento.

O Sistema de Informações para Gestão Econômica é composto de quatro subsistemas, que agem de forma interligada e interdependente, a seguir demonstrados :

1. Subsistema de Informações sobre Variáveis Ambientais -

O papel desse subsistema é subsidiar os gestores durante a fase de planejamento estratégico com informações sobre o ambiente externo e interno da organização.

Almeida (1999 , p.312), atribui a esse subsistema as seguintes características : "banco de dados ; informações de diversas naturezas sobre o ambiente externo; ser altamente flexível; e ser pouco estruturado (fontes como revistas especializadas, jornais, vídeos, pesquisas de mercado, etc.)".

2. Subsistema de Simulação -

Cujo papel é subsidiar os gestores durante a fase de pré-planejamento, gerando informações sobre os resultados econômicos das alternativas simuladas.

Para Cavenaghi (1996, p.100), esse subsistema possui as seguintes características:

"é descentralizado; faz a mensuração das receitas, custos e resultados das melhores alternativas identificadas na elaboração do planejamento operacional e no estabelecimento das diretrizes operacionais; considera as variáveis mais relevantes na simulação; é interativo com o usuário; e obedece ao modelo de mensuração da Controladoria."

3. Subsistema Orçamentário -

Cujo papel é subsidiar os gestores durante a fase de planejamento operacional de curto, médio e longo prazos, gerando informações detalhadas sobre os eventos econômicos planejados.

No entendimento de Catelli et al (1999, p.141), as características desse subsistema são :

"centralizado, detalhamento das informações no mesmo nível do realizado; altamente estruturado (sistema de informações similar ao da Contabilidade de Custos); compatibilidade com a base conceitual do realizado; e obediência ao modelo de mensuração da Controladoria".

4. Subsistema de Informações de Resultados Realizados -

Cujo papel é subsidiar os gestores durante a fase de controle, gerando informações detalhadas sobre os eventos econômicos realizados.

Guerreiro (1996, p. 106), atribui as seguintes características para esse subsistema :

"centralização; detalhamento das informações no mesmo nível do orçado; contemplação das variáveis analíticas dos eventos econômicos; alta estruturação (sistema de Contabilidade de eventos realizados); compatibilidade com a base conceitual do orçado; e obediência ao modelo de mensuração da Controladoria".

Na **FIGURA 3** pode ser visualizado o Sistema de informações para Gestão Econômica integrado ao processo de gerenciamento.

FIGURA 3 - O SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA GESTÃO ECONÔMICA INTEGRADO AO PROCESSO DE GERENCIAMENTO

A ação integrada desses subsistemas alimenta o processo de gerenciamento com informações de natureza econômica.

Esse sistema para ser concebido, desenvolvido e implementado precisa de três pré-requisitos básicos.(Guerreiro, 1996, p.106). São eles: o modelo de mensuração; o modelo de decisão; e o modelo de informação, conforme **FIGURA 4**.

FIGURA 4 - REQUISITOS FUNDAMENTAIS PARA A CONCEPÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA GESTÃO ECONÔMICA

a. O modelo de mensuração:

O modelo de mensuração apresenta os fundamentos para mensurar o correto resultado econômico, tendo como premissa básica que o lucro é a melhor medida da eficácia de uma organização.

Conforme Cruz (1991, p.107), "o modelo de mensuração visa definir os conceitos e princípios de mensuração para avaliação dos eventos econômicos, tanto física como monetariamente".

Para Lemes (1996, p.95), o modelo ideal de mensuração deve reconhecer que o aumento da riqueza da organização é fruto do processo de

transformação de insumos em produtos e serviços pelas atividades e/ou pelos efeitos tempo-conjunturais. A identificação e mensuração definida no modelo, dessa forma, recai sobre os eventos efetivados pelas transações, simulados pelo processo decisório ou resultante de valorizações/desvalorizações patrimoniais.

Guerreiro (1989, p.93), estabelece as etapas básicas para caracterização do modelo de mensuração do sistema de informações para gestão econômica.

1. Identificar o tipo de decisão a ser tomada; o tipo de decisão do modelo do sistema de informações para gestão econômica é caracterizado à luz das decisões operacionais, contemplando os eventos organizacionais;
2. Identificar o sistema relacional empírico; o sistema relacional numérico é um conjunto de algarismos que representam elementos do sistema relacional empírico. No modelo deve-se ter em mente que esses números representam tanto recursos quanto produtos ou serviços;
3. Identificar a característica de interesse da medição; no caso do sistema de informações para gestão econômica a característica principal da medição é o valor dos recursos empregados e dos produtos e serviços gerados pelas atividades operacionais;
4. Identificar a unidade de mensuração; as informações devem ser tanto do tipo representado pela unidade monetária quanto por escalas físicas;

5. Definir a base conceitual (critérios de mensuração); é a definição da base conceitual utilizada no sistema para especificar a escala monetária utilizada para a mensuração do valor dos objetos e eventos (Guerreiro, 1989, p.102);
6. Identificar o sistema relacional numérico; relaciona-se aos procedimentos necessários para coletar os números que serão atribuídos aos objetos e eventos, com esses números sendo expressos em moeda, tendo em vista que a identificação da escala de medidas já foi procedida;
7. Analisar o sistema de mensuração caracterizado, à luz do "purposive view" (informação adequada) e do "factual view" (confiabilidade, validade, tipo de escala e significado numérico); deve ser visto sob o enfoque da eficácia e da eficiência. Para o primeiro, se a informações geradas agregam valor ao processo; e para este último, se a informação é confiável, válida e tem significado numérico.

Assim, o modelo de mensuração deve assumir em seus princípios e regras, a função-objetivo do modelo de decisão, utilizando medidas econômicas que representem fielmente a transformação dos recursos em produtos e serviços, de maneira a permitir decisões que otimizem os resultados dos eventos mensurados (Lemes, 1996, p.98).

O modelo de mensuração é demonstrado por Guerreiro (1989, p.149) ,conforme **FIGURA 5**.

FIGURA 5- O MODELO DE MENSURAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA GESTÃO ECONÔMICA

FONTE: Guerreiro, Reinaldo. Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989. P. 149.

Para a correta mensuração, o modelo de mensuração estabelecido sob a ótica da Teoria da Gestão Econômica, conforme Catelli citado por Almeida (1999, p.305-6), emprega um conjunto de conceitos de

mensuração , como por exemplo , reconhecimento da receita pela produção; custo de oportunidade; preço de transferência; custeio variável; custo-padrão; custo corrente; dimensão operacional, financeira e econômica dos eventos; centros de resultados.

b. O modelo de decisão

No modelo de decisão são definidos os fundamentos para orientação da lógica da geração de informações.

Conforme Libonati (1996, p.18), o modelo de decisão não se detém apenas a observar descritivamente o processo de decisão, ou seja, não explica apenas como as decisões devem ser tomadas, de acordo com as características próprias dos gestores; concentra várias diretrizes, baseadas no modelo de gestão preestabelecido, que normatizam os procedimentos de tomada de decisão que devem ser seguidos independente das características individuais dos gestores.

Guerreiro (1989, p. 65-66), define as características do modelo de decisão do sistema de informações para gestão econômica a partir das seguintes diretrizes básicas:

1. O modelo de decisão do gestor deve estar harmonizado com a missão da sua área de responsabilidade, e esta, harmonizada com a missão da empresa;

2. O modelo de decisão do gestor deve estar harmonizado com o modelo de gestão econômica da empresa;

3. A função-objeto do modelo de decisão do gestor corresponde à otimização do resultado econômico das operações;

4. O modelo de decisão não deve ser caracterizado apenas em base a uma metodologia descritiva, tendo em vista que os gestores não utilizam necessariamente os melhores modelos, e que por outro lado esses modelos estão condicionados à informação disponível no momento;

5. Deve ser utilizada uma metodologia normativa explorando o comportamento da empresa, ao invés de estudar detidamente os processos mentais dos administradores;

6. O modelo de decisão deve ser caracterizado considerando o aspecto da motivação do gestor que o impulsiona à eficácia da organização.

O modelo de decisão é demonstrado por Guerreiro (1989, p.67), através da **FIGURA 6**.

FIGURA 6 - O MODELO DE DECISÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA GESTÃO ECONÔMICA

FONTE: Guerreiro, Reinaldo. Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989, p. 67.

Na FIGURA 6, pode ser visto que o processo de decisão (gerenciamento) corresponde à área externa, enquanto a área interna representa o objetivo básico (resultado) que deve ser alcançado além da equação que norteia cada etapa analítica do processo decisório.

Vale ressaltar que esse modelo é válido seja para as atividades ou operações bem como para as funções empresariais, significando que todos os gestores devem ser por ele - o modelo - orientados para obterem o resultado econômico planejado.

c. O modelo de informação

O último quesito que delinea o sistema de informação para gestão econômica é o modelo de informação.

Consoante Guerreiro (1989, p.108), são as características da informação que a tornam um elemento indutor e facilitador das ações dos gestores para a otimização dos resultados.

O que diferencia o modelo de informação do sistema de informações para gestão econômica de outros sistemas de informações são as diretrizes emanadas dos modelos de gestão, decisão e mensuração.

Libonati (1996, p. 26), comenta as principais características das informações do modelo :

1. Adequação à decisão. A informação deve atender às necessidades requeridas pelo modelo de decisão;
2. Valor econômico. A informação deve reduzir as incertezas no processo de tomada de decisão. A decisão tomada com a redução da incerteza, em virtude do conhecimento obtido pela informação, deve gerar um benefício superior ao custo de obtenção dessa informação;
3. Oportunidade. A informação deve ser oportuna no momento da decisão, ou seja, deve estar presente no momento em que o tomador da decisão estiver agindo;
4. Precisão. A informação deve medir o objeto baseado nos critérios e regras definidos no modelo de mensuração;

5. Relevância. A informação deve ser significativa para auxiliar o tomador de decisão;

6. Objetividade. A informação deve refletir a verdade sobre o que aconteceu sem influência ou interpretação parcial;

7. Relatividade. A informação sobre um dado deve possuir relação (comparação) com outros dados da mesma natureza ou de naturezas afins;

8. Exceção. A informação deve comunicar as ocorrências que não estavam preestabelecidas;

9. Entendimento. A informação ao ser comunicada, deve ser clara e facilmente compreendida;

10. Acionabilidade. A informação deve ser dirigida aos gestores que efetivamente influenciam a ação ou possuem o poder de decisão;

11. Motivação. A informação deve motivar os tomadores de decisão a otimizarem o resultado global;

12. Confiabilidade. O sistema de informações deve funcionar quando requisitado;

13. Adequação à organização. A informação deve adequar-se ao nível hierárquico do requisitante, nos aspectos de periodicidade, de detalhamento (analítico ou sintético) etc.;

14. Segmentação. A informação deve ser elaborada e apresentada para os segmentos que compõem a empresa, e que necessitam de tipos de informações para medir o seu desempenho. Estas informações segmentadas podem ser por centro de resultado, área de responsabilidade, atividade, produto, etc;

15. Consistência e integração. A informação segmentada, ao ser consolidada, deve representar fielmente o somatório de um segmento imediatamente superior, ou seja, a informação sintética deve ser a integração das informações analíticas;

16. Uniformidade de critérios. A informação que relatará o resultado ocorrido de um evento ou atividade deverá considerar os mesmos critérios utilizados na fase de planejamento desse resultado;

17. Indicar causas. A informação deve indicar as causas das variações entre o resultado planejado e o ocorrido;

18. Volume. A quantidade de informação deve ser compatível no auxílio à tomada de decisão;

19. Seletividade. As informações devem ser previamente selecionadas, visando atender às necessidades específicas dos gestores, ou seja, cada usuário deverá ter acesso facilmente às informações específicas do seu interesse, sem pesquisar grande número de outras informações;

20. Generalidade. As informações contidas no sistema de informações devem atender a um grande número de usuários, sem que seja necessária nenhuma modificação fundamental no sistema;

21. Flexibilidade. As novas necessidades de informações devem ser atendidas pelo sistema; e

22. Tempo de resposta. As informações solicitadas devem ser atendidas rapidamente.

Pode ser observado que algumas dessas características estão vinculadas a um sistema de processamento de dados, o que não poderia deixar de ser quando as empresas vivenciam a época da "gestão digital".

O Modelo de Informação do Sistema de Informações para Gestão Econômica é apresentado por Guerreiro (1989, p. 146), conforme figura a seguir:

FIGURA 7 - O MODELO DE INFORMAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA GESTÃO ECONÔMICA

EQUAÇÃO RESULTADO	ORÇAMENTO			PADRÃO	REAL	VARIACÕES				
	ORIGINAL	CORRIGIDO	AJUSTADO			TOTAL	INFLAÇÃO	AJUSTE PLANO	VOLUME	QUANTIDADE
RESULTADO ECONÔMICO										
(+) MARGEM OPERACIONAL										
(+) RECEITA OPERACIONAL										
(-) CUSTO OPERACIONAL										
(+) MARGEM FINANCEIRA										
(+) RECEITA FINANCEIRA										
(-) DESPESA FINANCEIRA										
(-) CUSTO FIXO										

FONTE: Guerreiro, Reinaldo. Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989., p. 146.

O modelo de informação do Sistema de Informações para Gestão Econômica é válido para todos os eventos econômicos da organização,

mas no âmbito específico de cada evento econômico o modelo adquire peculiaridades próprias, já que deve obedecer ao modelo de decisão do gestor e cada gestor tem seu modelo específico.

Conforme se percebe, o Sistema de Informações para Gestão Econômica é um instrumento que ajuda ao gestor na busca da eficácia organizacional e deve, portanto, ser integrado ao seu processo de gerenciamento.

A sua utilização é fator essencial para a evidenciação do resultado econômico das atividades organizacionais.

4.6 - Avaliação dos desempenhos na ótica da Teoria da Gestão Econômica.

Na visão de Guerreiro (1996, p.108), a materialização dos modelos de mensuração, decisão e informação no Sistema de Informações para Gestão Econômica têm como consequência o desenvolvimento do gerenciamento econômico, no âmbito do qual se destacam dois conceitos fundamentais: *avaliação dos resultados e avaliação dos desempenhos*.

Por avaliação do resultado econômico, entende-se a avaliação das contribuições econômicas dos diversos produtos e serviços gerados pelas atividades ao resultado global da empresa. É a dissecação do lucro da empresa em relação à sua formação no tocante aos produtos e serviços.

Pereira (1993, p;.190), informa que o propósito desse tipo de avaliação é permitir uma gestão eficaz das contribuições dos produtos/serviços, de forma que os resultados gerados sejam os melhores possíveis.

O entendimento de Peléias (1992, p.118), é que a avaliação do resultado econômico permite que seja buscada a otimização dos resultados das atividades de empresa.

Por avaliação do desempenho econômico, entende-se a avaliação dos resultados gerados pelas diversas unidades administrativas da empresa em relação ao seu resultado global.

Para Peléias (1992, p.119), a avaliação do desempenho corresponde à gestão econômica de operações específicas, e diz respeito aos custos e contribuições destas operações ao resultado da empresa. Inclui-se neste grupo a avaliação do desempenho dos ciclos econômicos de uma empresa, das áreas de responsabilidade que os compõem e dos respectivos gestores responsáveis por tais ciclos e áreas.

À luz da Teoria da Gestão Econômica, a existência da avaliação dos desempenhos dos produtos/serviços e unidades administrativas é fundamental para o gerenciamento econômico das organizações.

Na opinião de Pereira (1999, p.255), o processo de avaliação dos desempenhos é caracterizado, basicamente, por :

"obtenção, tratamento e comunicação das informações sobre desempenho, que ocorrem no nível do sistema de informações, apontando os efeitos das decisões dos gestores; e, interpretação dessas informações e conclusão sobre a qualidade do desempenho, que ocorrem no nível do sistema de gestão, na figura dos gestores".

Assim, continua o autor, um processo de avaliação dos desempenhos à luz da gestão econômica pode ser entendido como o processamento de alguns *inputs* com a finalidade de gerar certos *outputs*, de forma integrada aos subsistemas de informação e de gestão.

Os *inputs* seriam as variáveis escolhidas previamente para controle (planejado e executado) em função do seu significado enquanto os *outputs* seriam as conclusões obtidas em função da análise das variações entre o planejado e o ocorrido.

Mas a avaliação dos desempenhos tem outras contribuições ao processo de gerenciamento.

Do ponto de vista dos produtos e serviços é uma dissecação através da qual fica patente como se forma o lucro, qual o processo adotado e quais as etapas que mais (ou menos) agregam valores. Em relação ao desempenho das unidades administrativas, a avaliação evidencia aspectos nem sempre percebidos sem uma criteriosa verificação, como, por exemplo, os relacionados à participação nos lucros pelos funcionários e os casos de terceirização de serviços ou produção.

4.7 - Teoria da Gestão Econômica : Postulados básicos para o processo de gerenciamento, sistemas de informações e avaliação dos desempenhos.

Conforme destacado no início do capítulo, o enfoque deste trabalho em relação ao marco conceitual repousa nos aspectos relacionados ao processo de gerenciamento, sistemas de informações e avaliação dos desempenhos.

Nesse sentido, a Teoria da Gestão Econômica apresenta os seguintes postulados (Catelli et al, 1999, p.144/146). A Saber;

a) com relação ao processo de gerenciamento:

- Processo estruturado de gestão com planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle;
- Os planos são estabelecidos com base em alternativas operacionais;
- O controle visa assegurar o alcance dos planos estabelecidos;
- Processo de gestão apoiado por sistemas de informações em todas as fases.

b) com relação aos sistemas de informações:

- Sistemas de informações totalmente integrados ao processo de gestão apoiando os gestores em todas suas fases;
- Sistemas de informações integrados entre si, produzindo informações comparativas entre desempenhos orçados, padrões e realizados, numa mesma base conceitual, para fins de avaliação de desempenho e de resultados;
- Orçamentos flexíveis que permitem ajustes dos planos a uma nova realidade identificada e evidenciação das causas de variações entre os desempenhos planejados e realizados;
- As variações orçamentárias evidenciam os impactos das variáveis externas e internas sobre o desempenho da empresa;

- As diversas atividades da empresa são organizadas na forma de áreas de responsabilidade, permitindo avaliações de desempenho justas;
- Os relatórios devem atender às necessidades decisórias dos usuários: modelo de informação, modelo de decisão e modelo de mensuração;
- Avaliações de desempenho global e analítica (por área, atividades, produtos, segmentos, clientes);

c) com relação à mensuração dos resultados econômicos:

- Dentro da margem de contribuição de cada gestor entram apenas os custos e as receitas controláveis por ele;
- O resultado econômico de um evento tem uma dimensão operacional (pelos valores à vista) e uma dimensão financeira (pelos prazos de pagamentos e recebimentos);
- A mensuração desse resultado econômico ocorre de acordo com conceitos econômicos, entre os quais destacam-se : preços de transferência; custeio direto; valor presente; moeda constante e custo de oportunidade.

Por se considerar esses três aspectos como de fundamental relevância para o conhecimento da realidade administrativa dos hotéis, no capítulo seguinte demonstra-se como relacionar esse referencial teórico à empiria.

Convém ainda evidenciar que após uma reflexão sobre a Teoria da Gestão Econômica, o pesquisador entendeu que a forma mais eficaz de captar seu funcionamento na prática é verificar - em um primeiro momento - a utilização da avaliação dos desempenhos.

Essa convicção surge quando de uma visita pelo pesquisador a uma organização que usa no seu gerenciamento conceitos oriundos da citada teoria. Naquela ocasião, foi constatado que funcionários de uma unidade administrativa (agência) não sabiam o significado de GECON ou Teoria da Gestão Econômica, mas tinham perfeito conhecimento dos critérios de avaliação do seu desempenho.

Em seguida, buscar-se-á averiguar a existência dos sistemas que produziram as informações para as avaliações até se conhecer a prática organizacional no tocante à gestão econômica nos moldes preconizados pela teoria.

4. Bibliografia do capítulo

Referências bibliográficas

ARANTES, Nélío. Sistemas de gestão empresarial ; conceitos permanentes na administração de empresas válidas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ALMEIDA, Lauro Brito de. Sistema de informações de gestão econômica. In: Catelli, Armando (Coordenador). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica -GECON. São Paulo ; Atlas, 10º capítulo, 1999.

CATELLI, Armando, GUERREIRO, Reinaldo. Gestão econômica de empresas. Seminário nacional dos executivos de finanças, administração e contabilidade. Secção São Paulo. mimeo. São Paulo, Fipecafi, setembro/1994.

CATELLI, Armando. O que é GECON. In: Catelli, Armando (Coordenador). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica -GECON. São Paulo ; Atlas, 1999.

CATELLI, Armando, PEREIRA, Carlos Alberto, VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. In: Catelli, Armando (Coordenador). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica -GECON. São Paulo ; Atlas, 4º capítulo, 1999.

CAVENAGHI, Vagner . O modelo de gestão econômica aplicado à área de produção: uma contribuição da controladoria ao novo paradigma da produção. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1996.

CRUZ, Rozany Ipaves. Uma contribuição à definição de um modelo conceitual para a gestão econômica. Dissertação (Mestrado). Faculdade de

Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1991.

FERRARI, Alfonso Trujillo. Metodologia da pesquisa científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

GUERREIRO, Reinaldo . A meta da empresa : seu alcance sem mistérios. São Paulo: Atlas, 1996.

———. Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989.

HENDRIKSEN, Eldon S. VAN BREDA, Michael F. Teoria da Contabilidade. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo : Atlas, 1999.

JOHNSON, H. Thomas, KAPLAN, Robert S. Relevance lost: the rise and fall of management accounting. Boston: Harvard Business School Press, 1991.

KASSAI, José Roberto, LISBOA, Nahor Plácido, CASA NOVA, Silvia Pereira de Castro. Resultado, resultado e eficácia, resultado correto. disciplina Controladoria avançada. Doutorado em contabilidade, FEA/Universidade de São Paulo, 2º semestre/1995, São Paulo.

LEMES, Sirlei . Aspectos da gestão econômica na atividade de bovinocultura Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

LIBONATI, Jerônimo. Modelo gerencial de apuração de resultado para empresa Agrícola: enfoque do sistema de gestão econômica. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

- LUMGARZO, Carlos . O que é ciência. São Paulo: Editora Brasiliense, 1992.
- MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS , Eva Maria.Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello, ALVES, Osmar de C., FISCH, Sílvio. Controladoria: seu papel na administração de empresas. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1993.
- PELEIAS, Ivan Ricardo . Avaliação de desempenho : um enfoque de gestão econômica. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1992.
- PEREIRA, Carlos Alberto. Estudo de um modelo conceitual de avaliação de desempenhos para gestão econômica. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993.
- PEREIRA, Carlos Alberto, Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: Catelli, Armando (Coordenador). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica -GECON. São Paulo ; Atlas, 1º capítulo, 1999.

Bibliografia consultada

ALMEIDA, Lauro Brito de. Estudo de um modelo conceitual de decisão aplicado a eventos econômicos, sob a ótica da gestão econômica. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

BEUREN, Ilse Maria. Modelo de mensuração do resultado de eventos econômicos empresariais : um enfoque de sistema de informação de gestão econômica - GECON. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1995.

-----, Gerenciamento da informação : um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo : Atlas, 1998.

BOGNAR, Sônia Regina. Contribuição ao processo de determinação de preços sob os aspectos de gestão econômica. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1991.

BRISOLA, Josué. Uma contribuição ao estudo do controle aplicado às organizações. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1990.

FERNANDEZ, José Dominguez. Estudo de um modelo integrado de informações econômico-financeiras e sua integração com o processo decisório. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989

FIGUEIREDO, Sandra Maria Aguiar de. Contribuição ao estudo de um sistema de avaliação de desempenho em empresas de seguros : enfoque de gestão

econômica. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1991.

MAURO, Carlos Alberto. Preço de transferência baseado no custo de oportunidade : um instrumento para promoção da eficácia empresarial. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1991.

NOGUEIRA, Clayton C. Contribuição ao estudo da decisão de preços : proposta de um modelo de decisão de preços do ponto de vista do resultado econômico. Dissertação (Mestrado)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993.

OLIVEIRA, Antonio Benedito da Silva. Aplicação dos conceitos de gestão econômica aos eventos econômicos de um banco comercial. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1994.

PARISI, Cláudio . Uma contribuição ao estudo de modelos de identificação e a cumulação de resultado. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.

PEREIRA, Carlos Alberto, OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. Preços de transferência: uma aplicação de custo de oportunidade. In: Catelli, Armando (Coordenador). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON. São Paulo ; Atlas, 15º capítulo, 1999.

QUEIROZ, Benedito Florêncio de. Aplicação dos conceitos fundamentais do sistema de Gestão econômica às atividades hoteleiras. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo:Universidade de São Paulo, 1998.

RABECHINI JÚNIOR, Roque. Análise de alternativas estratégicas em sistema de informação: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1992.

SCHMIDT, Paulo. A classificação da Contabilidade dentre os ramos do conhecimento humano. Caderno de Estudos da FIPECAFI, v. 10, jan/abril-1998, USP (Departamento de Contabilidade e Atuária): São Paulo, 1998.

VASCONCELOS, Marco Túlio de Castro. O processo de gestão de finanças sob a ótica da gestão econômica. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo :Universidade de São Paulo , 1995.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 - Introdução

Uma vez validados, os dados dos 81 questionários são analisados visando a solução do problema proposto na metodologia da pesquisa.

Para a análise dos dados são usadas as técnicas estatísticas apresentadas no **CAPÍTULO 3**.

Com o objetivo de facilitar a operacionalização da análise, algumas providências adotadas merecem evidência, além de informações complementares julgadas relevantes. A saber :

a) as questões 1, 2, 3 e 4 buscam caracterizar a amostra trabalhada bem como a população que lhe deu origem;

b) as questões 5 e 6 relacionam-se à existência das avaliações para os resultados econômicos dos produtos, serviços e unidades administrativas dos hotéis , daí terem uma atenção especial, particularmente no tocante ao tratamento estatístico dispensado;

c) as questões 7, 8, 9 e 10 correspondem à existência dos subsistemas de informações . De acordo com o referencial conceitual adotado, somente se tem avaliação dos desempenhos , se e somente se , existirem nos hotéis esses subsistemas;

d) as questões do intervalo entre 11 a 20 (exceto a 18ª) buscam revelar aspectos do gerenciamento dos hotéis pesquisados;

e) as questões nºs 18 e 21(esta com suas subdivisões) visam confirmar ou refutar informações obtidas nas demais.

5.2 - Análise dos dados

1ª questão: QUAL O ESTADO DE LOCALIZAÇÃO DO HOTEL ?

GRÁFICO 1 - ESTADO DE LOCALIZAÇÃO DO HOTEL

A resposta situa o estudo em relação aos estados nordestinos pesquisados.

De um total de 146 hotéis da região, 15,07% estão localizados no estado de Alagoas; 38,36% no estado da Bahia; 13,01% no estado do Ceará; 25,34% no estado de Pernambuco; e 8,22% no estado do Rio Grande do Norte.

Os percentuais de respostas por estado indicam uma correlação entre a participação do total de hotéis em cada estado da região e o percentual de questionários que foram devolvidos, excetuando-se o estado do Rio Grande do Norte que mesmo tendo 8,22% dos hotéis da região, foi responsável por 11,11% dos questionários devolvidos.

Essa variação certamente está relacionada à localização geográfica da pesquisa - Natal (RN), e as constantes visitas do pesquisador aos hotéis do estado, fato que motivou uma ligeira alavancagem na quantidade de questionários devolvidos para análise .

2ª questão : NA CLASSIFICAÇÃO POR ESTRELAS, O HOTEL É:

GRÁFICO 2 - CLASSIFICAÇÃO POR ESTRELAS DO HOTEL

Dos 146 hotéis da região, 55,5% são de três estrelas, 30,8% com quatro estrelas e 13,7% de cinco estrelas.

Percebe-se, entretanto, que mesmo mantendo-se uma perfeita correlação entre a participação por estrelas dos hotéis da região e a quantidade de questionários devolvidos, o maior índice dos hotéis quatro estrelas nas respostas dos questionários pode sinalizar uma tendência desse padrão de organização em preocupar-se com questões relacionadas à gestão.

Na 4ª questão este item volta a ser abordado.

3ª questão : QUAL A POSIÇÃO HIERÁRQUICA DE QUEM RESPONDE O QUESTIONÁRIO?

GRÁFICO 3 - CLASSIFICAÇÃO POR CARGO

Observa-se que 76,55% dos respondentes pertencem à alta direção do hotel, o que se por um lado sugere preocupação do nível estratégico com temas relacionados à gestão organizacional, por outro lado sinaliza para uma certa centralização decisória - já que o questionário não foi endereçado para algum cargo específico - fato que no decorrer da pesquisa será avaliado.

4ª questão :

O HOTEL PERTENCE A :

RESPOSTAS POR PROPRIEDADE DO HOTEL

GRÁFICO 4 - PROPRIEDADE DO HOTEL

Dos 81 questionários devolvidos, 65,43% pertencem a hotéis independentes.

Dos hotéis independentes, 66,05% são da categoria quatro estrelas, o que pode sinalizar uma preocupação desse segmento com novas técnicas de gestão.

Vale lembrar que a categoria quatro estrelas foi a mais alavancada na questão n.º 2.

Por outro lado, o fato de pertencer à cadeia independente de hotéis não propicia o acesso da sua direção a técnicas modernas de gerenciamento, às vezes até importadas do exterior, o que pode ter motivado esse incremento.

5ª questão :

EXISTE AVALIAÇÃO PARA O LUCRO DE CADA SERVIÇO
OU PRODUTO OFERECIDO PELO HOTEL ?

- a) não se conhece o lucro por serviço / produto;
- b) não existe a avaliação do lucro;
- c) parcialmente, avaliam-se apenas alguns serviços ou produtos;
- d) existe, mas não é de forma estruturada; e
- e) sim, existe um sistema estruturado para isso.

**RESPOSTAS PARA EXISTÊNCIA DE AVALIAÇÃO
DO LUCRO POR PRODUTO/SERVIÇO**

GRÁFICO 5 - SISTEMA PARA AVALIAÇÃO DO LUCRO DE PRODUTOS/SERVIÇOS

Dos 81 questionários que retornaram, 11 hotéis informaram que têm um sistema estruturado para avaliação do lucro dos produtos e serviços oferecidos, enquanto os demais - 70 - subdividiram as respostas nas demais alternativas .

Como essa questão está relacionada a uma hipótese da pesquisa, se faz necessário um teste de significância da proporção.

Para isso, de imediato, calcula-se o desvio padrão da distribuição através da seguinte fórmula¹⁴:

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{(20,00) (80,00)}{81}} \quad \sqrt{\frac{146-81}{145}}$$

O desvio padrão é

$$\sigma = 2,97$$

A etapa seguinte é calcular o Teste de Significância, através da fórmula¹⁵:

$$Z = \frac{13,58 - 20,00}{2,97} = - 2,15$$

¹⁴ Constante no subitem 3.10 do CAPÍTULO 3.

¹⁵ Constante no subitem 3.10 do CAPÍTULO 3.

Agora é comparar com o valor de Z de uma tabela normal ao nível de significância de 95% (5% de erro):

$$Z_{\text{tabela}} = -1,96$$

Distribuição amostral

A distribuição amostral evidencia que a estatística teste excede o valor crítico (valor tabelado), o que implica na rejeição da hipótese nula para essa questão.

A hipótese nula é que de 20% ou mais dos hotéis da região dispõem, nos seus processos de gerenciamento, de informações estruturadas para avaliação dos resultados econômicos dos seus produtos e serviços¹⁶.

Face ao exposto, pode ser afirmado que com um erro de 5%, menos de 20% dos hotéis do universo pesquisado utilizam um sistema estruturado de avaliação para o lucro dos seus serviços e produtos, o que significa aceitação da hipótese alternativa H¹.

Essa informação é fundamental quando se pretende desenvolver um modelo de gerenciamento econômico, tendo em vista que sem a avaliação do lucro, o hotel perde grande parte da capacidade de medir suas estratégias e desenvolver uma eficaz alocação dos recursos financeiros.

McGee & Prusak (1994, p.184), entendem que "essas avaliações estratégicas de desempenho constituem o conjunto integrado de avaliações e processo de gestão que ligam a estratégia à execução".

Silva (1999, p.320), destaca o lucro como o principal indicador para a avaliação da estratégia.

As respostas também sinalizam para o desconhecimento pela maioria dos hotéis de qual é a margem de contribuição dos seus produtos e serviços (confirmado na 19ª questão), o que se configura em uma limitação gerencial inaceitável em um ambiente de alta competitividade como o hoteleiro.

De acordo com o referencial teórico, esse instrumento gerencial - avaliação do resultado econômico - é imprescindível para a gestão econômica de uma organização, tendo Guerreiro (1996, p.108), classificado-o como um conceito fundamental, juntamente com a avaliação econômica dos desempenhos das unidades administrativas, tratada na próxima questão.

¹⁶ Subitem 3.6 do CAPÍTULO 3.

Na atividade hoteleira , essa avaliação é a dissecação do resultado econômico em relação à sua formação.

Isso feito, sabe-se qual a participação do serviço de hospedagem; da venda de bebidas; do serviço de lavanderia; da produção e transformação de alimentos, etc. na formação do resultado econômico do hotel.

Entender a contribuição econômica de um produto ou serviço é também conhecer sua formação, implicando no desvendamento das receitas e despesas que geraram esse resultado.

A leitura do fluxo de receitas contém importantes indicadores do ambiente externo, já que essas - as receitas - , conceitualmente , são a demonstração mais objetiva de como o mercado consumidor percebe os produtos e serviços do hotel.

A dissecação das despesas , por sua vez , revela aspectos do gerenciamento do hotel , por ter em sua formação , a materialização das principais decisões dos gestores na busca de geração de receitas para o hotel.

Com essas informações o hotel tem melhores condições de enfrentar a sazonalidade na ocupação de apartamentos, desenvolver políticas de terceirização e ser mais competitivo por conhecer seus limites em termos de resultados econômicos.

É efetivamente um instrumento fundamental para o gerenciamento do hotel.

6ª questão:

**EXISTE AVALIAÇÃO PARA O LUCRO DE
CADA DEPARTAMENTO DO HOTEL ?**

- a) sim, existe um sistema estruturado para isso;
- b) existe, mas não é de forma estruturada;
- c) parcialmente, avaliam-se somente os departamentos com receitas;
- d) não existe avaliação do lucro; e
- e) não se conhece o lucro por departamento.

**RESPOSTAS PARA EXISTÊNCIA DE AVALIAÇÃO DO LUCRO
POR DEPARTAMENTO**

GRÁFICO 6 - SISTEMA PARA AVALIAÇÃO DO LUCRO DAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS

A resposta indica que 8 hotéis revelam possuir um sistema estruturado para avaliação do lucro das suas unidades administrativas, com os 73 demais optando pelas outras alternativas.

Em função dessa questão também estar relacionada a uma hipótese da pesquisa, é feito um teste de significância da proporção, a exemplo da questão n.º 5.

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{(20,00)(80,00)}{81}} = \sqrt{\frac{146,81}{145}}$$

O desvio padrão é 2,97

Assim, aplica-se o teste de significância da proporção.

$$Z = \frac{9,88 - 20,00}{2,97} = -3,40$$

Comparando com o Z tabela = 1,96 conclui-se que a estatística teste excede o valor crítico, o que implica na rejeição da hipótese nula, conforme distribuição amostral a seguir:

Distribuição amostral

Assim, pode ser afirmado com um erro de 5%, que menos de 20% dos hotéis do universo pesquisado, utilizam de forma estruturada, um sistema de avaliação do lucro das suas diversas unidades administrativas (departamentos), o que implica na aceitação da hipótese alternativa H^2 .

Na definição de um modelo de gerenciamento econômico nos moldes preconizados pela Teoria da Gestão Econômica, a existência dessa avaliação é fundamental porque cria condições do gestor ter seu desempenho medido em função das variáveis sob sua responsabilidade.

Por outro lado, não conhecer qual o desempenho econômico das unidades administrativas do hotel inibe um gerenciamento mais eficaz.

Catelli & Guerreiro (1992, p.11), ensinam que "...os gestores têm uma grande preocupação no sentido de que o seu desempenho não seja influenciado pelas ações de outros gestores, ou de variáveis fora do seu controle".

Pelas responsabilidades que possuem, estando sempre prestando contas do seu desempenho, é lícito pensar que os gestores são os primeiros interessados por resultados justos de um processo avaliativo do seu desempenho.

A avaliação econômica da unidade administrativa do hotel é um indicador importante pela objetividade que tem por evidenciar qual a contribuição econômica de departamentos como hospedagem, alimentos & bebidas, administração, financeiro, etc. para o resultado econômico global do hotel.

7ª questão :

O HOTEL ESTÁ PREPARANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O PRÓXIMO ANO. EXISTE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES ESTRUTURADO PARA FORNECER DADOS SOBRE AS DIVERSAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS RELACIONADAS AO HOTEL, TAIS COMO: TENDÊNCIAS DA ECONOMIA DO PAÍS, POLÍTICA DE JUROS DO GOVERNO, INSTALAÇÃO DE NOVOS CONCORRENTES, PERSPECTIVAS DO MERCADO FINANCEIRO, QUALIDADE DA MÃO-DE-OBRA IEM FUNÇÃO DAS TENDÊNCIAS DO MERCADO HOTELEIRO, DESEMPENHOS PASSADOS, ETC. ?

- a) sim, existe um sistema estruturado de acordo com a pergunta;
- b) sim, mas o sistema não é estruturado;
- c) parcialmente, colhe-se as informações na elaboração do planejamento;
- d) não existe esse tipo de informação; e
- e) não se utiliza planejamento estratégico.

RESPOSTAS PARA EXISTÊNCIA DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES SOBRE VARIÁVEIS AMBIENTAIS

GRÁFICO 7 - SISTEMA DE ANÁLISE AMBIENTAL

De acordo com a amostra, apenas 4 hotéis dispõem de um sistema estruturado de informações sobre variáveis ambientais.

À luz da Teoria da Gestão Econômica , esse sistema é o que alimenta com informações dos ambientes externo e interno, o planejamento estratégico da organização.

Talvez sua quase ausência justifique o fato de que apenas 27 hotéis (14ª questão) revelem a utilização do planejamento estratégico, número quase igual ao de hotéis que usam previsões informais (24) como forma de se posicionar em relação ao futuro organizacional.

Vale ainda ressaltar que o planejamento estratégico é a base para a definição do Modelo de Decisão do Sistema de Informações para Gestão Econômica, já mencionado.

A ausência desse sistema de informações pode dificultar ao hotel a utilização de informações sobre a concorrência; políticas de incentivo ao turismo; tendências financeiras do setor ; tecnologias disponíveis ; estatísticas hoteleiras ; previsões para o segmento; perfil dos turistas; indicadores financeiros; política de recursos humanos, materiais e investimento do hotel; enfim, bases para um diagnóstico atual e oportuno do hotel.

8ª questão :

O HOTEL ESTÁ PREPARANDO O PLANEJAMENTO OPERACIONAL PARA O PRÓXIMO ANO. NISSA FASE, ANALISA-SE UMA GRANDE VARIEDADE DE ALTERNATIVAS PARA SE ESCOLHER O MELHOR CAMINHO PARA ALCANÇAR O LUCRO DESEJADO. EXISTE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES ESTRUTURADO PARA SIMULAR QUAL O LUCRO QUE PODERÁ OCORRER EM FUNÇÃO DA EVENTUAL OPÇÃO POR CADA UMA DAS DIVERSAS ALTERNATIVAS APRESENTADAS PELAS PESSOAS QUE ELABORAM O PLANEJAMENTO?

- (a) não se usa planejamento operacional.
- (b) não existe esse tipo de informação;
- c) parcialmente, simula-se apenas as alternativas mais significativas;
- d) sim, mas o sistema não é estruturado;
- e) sim, existe um sistema estruturado de acordo com a pergunta

RESPOSTAS PARA EXISTÊNCIA DE UM SISTEMA DE SIMULAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO NA FASE DE PLANEJAMENTO

GRÁFICO 8 - SISTEMA DE SIMULAÇÃO DE RESULTADOS

Em relação a dispor de um sistema de simulação do resultado econômico na fase de planejamento, apenas 3 dos hotéis confirmam a existência.

A inexistência do sistema estruturado de simulação bloqueia a possibilidade dos gestores disporem durante a fase de pré-planejamento, do conhecimento antecipado dos resultados econômicos das diversas alternativas discutidas pelos elaboradores do planejamento.

É um instrumento gerencial essencial porque simula as alternativas que posteriormente - após devidamente analisadas e escolhidas - irão compor o orçamento do hotel.

Esse sistema tem por característica a mensuração de receitas, custos e resultados, fatores indispensáveis para o gerenciamento econômico.

A existência de sistemas de informações integrados ao processo de gerenciamento é um postulado básico da Teoria da Gestão Econômica, conforme **CAPÍTULO 4**.

Esse sistema, na prática hoteleira, propicia condições de selecionar alternativas mais atrativas para o gerenciamento. Por exemplo: quando da elaboração do planejamento, um gerente propõe ampliar o número de apartamentos do hotel; outro sugere investir na construção de um centro de convenções para o hotel; um terceiro gerente indica como uma excelente opção, um pacote promocional com desconto de 50% nas diárias para casais com mais de 65 anos. Independentemente da decisão em relação às três opções, o sistema revela qual o lucro que cada uma proporciona para o hotel.

9ª questão:

EM CONTINUIDADE A QUESTÃO ANTERIOR, AGORA QUE JÁ FORAM ESCOLHIDAS AS MELHORES ALTERNATIVAS DENTRE AS DIVERSAS APRESENTADAS, O HOTEL DISPÕE DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES ESTRUTURADO PARA APRESENTAR DETALHADAMENTE OS EVENTOS ECONÔMICOS PLANEJADOS, INCLUSIVE COM A DETERMINAÇÃO DOS RECURSOS NECESSÁRIOS AO ATINGIMENTO DAS METAS ?

- (a) sim, existe um sistema estruturado de acordo com a pergunta;
- (b) sim, mas o sistema não é estruturado;
- (c) parcialmente, apenas as informações mais significativas;
- (d) não existe esse tipo de informação;
- (e) não se usa planejamento operacional.

RESPOSTAS PARA EXISTÊNCIA DE UM SISTEMA ORÇAMENTÁRIO

GRÁFICO 9 - SISTEMA ORÇAMENTÁRIO

No tocante à existência de um sistema orçamentário, 10 hotéis da amostra confirmam sua utilização.

Consoante a Teoria da Gestão Econômica, o Sistema Orçamentário subsidia os gestores durante a fase de planejamento operacional de curto, médio e longo prazos, gerando informações detalhadas sobre os eventos econômicos planejados (Guerreiro, 1996, p.106).

Por característica desse sistema encontra-se a sua compatibilidade com a base conceitual do realizado, configurando-se em um instrumento importante para a eficácia organizacional.

Na resposta a questão 18ª, 35 hotéis apontam a utilização de um sistema orçamentário no seu gerenciamento.

Embora possa parecer paradoxal, a diferença fundamental é que o orçamento parece ser entendido pelos gerentes dos hotéis como um instrumento isolado (questão 18ª), e não como um agente dinâmico, sistêmico, como é exposto nesta 9ª questão.

10ª questão:

O HOTEL DISPÕE DE UM SISTEMA ESTRUTURADO PARA FORNECER INFORMAÇÕES NO COTIDIANO SOBRE QUAL A POSIÇÃO DOS DEPARTAMENTOS, NAQUELE MOMENTO, EM RELAÇÃO AO LUCRO QUE FOI PLANEJADO PARA O PRÓPRIO DEPARTAMENTO, IDENTIFICANDO AS CAUSAS DOS EVENTUAIS DESVIOS?

- a) não se usa planejamento.
- b) não existe esse tipo de controle econômico;
- c) parcialmente, faz-se um levantamento no momento que é necessário;
- d) sim, mas o sistema não é estruturado; e
- e) sim, existe um sistema estruturado de acordo com a pergunta

**RESPOSTAS PARA EXISTÊNCIA DE UM SISTEMA DE
INFORMAÇÕES DOS RESULTADOS REALIZADOS**

GRÁFICO 10 - SISTEMA DE RESULTADOS REALIZADOS

Da amostra pesquisada, 11 hotéis informam que avaliam o resultado corrente de forma estruturada, enquanto 70 hotéis afirmam não fazê-lo de acordo com a pergunta.

O sistema de informações dos resultados realizados gera subsídios sobre os eventos econômicos realizados, base indispensável para qualquer tipo de avaliação.

Essa questão confirma a inexistência da prática de gestão econômica pelos hotéis pelo menos em relação aos sistemas de informações.

Para os hotéis que utilizam esse sistema, de forma imediata têm conhecimento de qual a posição de qualquer unidade administrativa em relação ao resultado econômico projetado. Por exemplo: o lucro total projetado para o final deste mês no Hotel é \$ 120, que corresponde ao somatório dos lucros dos diversos departamentos. Se no departamento de hospedagem, cuja meta no final do mês é \$ 80, fosse necessário fazer uma avaliação, neste momento, da posição da sua lucratividade em relação a sua própria meta, essa informação seria disponibilizada em "*real time*" para o gestor interessado.

Esse sistema, juntamente com os sistemas de informações sobre variáveis ambientais, de simulação do resultado econômico e orçamentário formam o **Sistema de Informações para Gestão Econômica** que, por sua vez, alimenta o processo de gerenciamento (planejamento, execução e controle) das organizações, nos moldes preconizados pela Teoria da Gestão Econômica.

À luz da Teoria da Gestão Econômica a ausência desses sistemas sinaliza-se que a maior parte dos hotéis pesquisados desconhece os resultados econômicos dos seus serviços/produtos e unidades administrativas, confirmando os resultados das questões 5ª e 6ª desta pesquisa.

11ª questão:

OS GESTORES DO HOTEL DISPÕEM DE UM SISTEMA ELETRÔNICO QUE PERMITA INFORMAÇÕES ECONÔMICAS DE IMEDIATO PARA UMA TOMADA DE DECISÃO INADIÁVEL ?

- (a) sim, existe um sistema estruturado para isso;
- (b) não, calcula-se na hora ;
- (c) não, leva-se um tempo para calcular;
- (d) não sabe/não quer responder.

GRÁFICO 11 - SISTEMA DE INFORMAÇÕES EM TEMPO REAL

Dos hotéis pesquisados apenas 9 dispõem de um sistema "*on line*" com informações de natureza econômica para subsidiar o processo decisório.

É outro forte indicador da inexistência da prática de gestão econômica no universo pesquisado.

A Teoria da Gestão Econômica defende que o modelo de informação das organizações contemplem, entre outros pontos : adequação à decisão; oportunidade; e tempo de resposta, características claramente inexistentes nos hotéis pesquisados.

Na era da "gestão digital" , fazer um "levantamento" quando se pretende tomar uma decisão de natureza econômica é, no mínimo, um fator limitativo para uma organização competitiva.

É necessário também vincular essas respostas às imediatamente anteriores (7ª, 8ª, 9ª e 10ª) em relação à clara falta de informatização no processo de gerenciamento dos hotéis pesquisados.

Como item esclarecedor do questionário, é colocado o seguinte exemplo para os gestores hoteleiros : *o preço de uma diária individual é \$ 10. Se surgir uma proposta de 100 apartamentos durante 30 dias a um preço individual de \$ 6, é disponibilizada para o tomador da decisão uma informação "on line" sobre qual seria o lucro dessa proposta e até onde ele pode negociar?*

A partir das respostas fornecidas (**GRÁFICO 11**) , percebe-se a gravidade desse indicador em relação à prática de gerenciamento dos hotéis pesquisados.

12ª questão:

SÃO ATRIBUÍDOS PARA AS DIVERSAS ÁREAS DO HOTEL CUSTOS E RECEITAS SOBRE OS QUAIS O CHEFE DA UNIDADE TENHA O EFETIVO CONTROLE?

- (a) sim;
- (b) não; e
- (c) parcialmente, controla apenas os custos

GRÁFICO 12 - DESCENTRALIZAÇÃO NO GERENCIAMENTO ECONÔMICO

A amostra revela que 19 hotéis atribuem para as diversas áreas custos e receitas.

Essa informação sinaliza que a maioria dos hotéis não atribui para cada uma das suas unidades administrativas metas de lucratividade, confirmado pelas respostas da questão 21.a, quando apenas 45,70% da amostra concorda plenamente que os chefes dos diversos departamentos - portanto subordinados aos que responderam aos questionários - ficariam motivados se o seu desempenho econômico fosse avaliado pelas decisões que implementa e pelas variáveis sob seu controle.

Confirmam ainda a inexistência de um sistema estruturado de avaliação do resultado das unidades administrativas tratado na 6ª questão.

Justifica também uma certa centralização observada na análise da 3ª questão.

Conforme o referencial conceitual, as áreas do hotel devem ser avaliadas por eventos sobre os quais tenha responsabilidade, fato que é prejudicado em virtude da maioria - 76,55% - dos hotéis pesquisados não controlarem seus custos e receitas.

Essa prática impede que os gestores das diversas unidades administrativas do hotel sejam tratados como os "donos" do negócio. Por exemplo: ao gerente do Departamento de Alimentos & Bebidas é cobrado um menor custo, mas as receitas são controladas pelo Departamento de Vendas, que por sua vez tem menores custos que o Departamento de Alimentos & Bebidas.

Ocorre que, no quadro gerencial que parece existir nos hotéis, uma eventual vantagem competitiva interna do Departamento de Vendas provavelmente não seria evidenciada, em virtude da maneira que os recursos econômicos são administrados.

13ª questão:

NA SUA OPINIÃO, A MISSÃO DO HOTEL É:

- a) atender com qualidade, a demanda de pessoas por alojamentos fora da sua própria residência;
- (b) lucratividade ;
- (c) redução dos custos ;
- (d) produtividade/eficiência/eficácia;
- (e) ser o melhor hotel da região ; e
- (f) outras (todas)

GRÁFICO 13 - CONHECIMENTO DA MISSÃO DO HOTEL

Considerando que a missão do hotel é "atender com qualidade, a demanda de pessoas por alojamentos fora da sua própria residência", 17 hotéis da amostra apontaram a resposta considerada como correta.

Esse conceito parte do ponto de vista que a missão é a razão de ser da organização. "É uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa" (Oliveira, 1986, p.96).

Conforme Arantes (1998, p.109), a missão reflete os motivos pelos quais a empresa foi criada e é mantida, definindo como a empresa vê suas responsabilidades e sua contribuição no atendimento às necessidades sociais.

Vale ainda destacar que a palavra "qualidade" da opção "a" da resposta representa, entre outros aspectos, satisfação do cliente, preservação ou melhoria da imagem do hotel, produtividade, resultados econômicos satisfatórios, etc.

Esse percentual, de certa forma, é coerente com uma pesquisa feita pela Consultoria Paulista W2 Comunicação (Revista EXAME, 22.04.98) onde quase 2000 executivos de grandes corporações brasileiras afirmam que a maior dificuldade no processo de comunicação dentro das empresas é "o fato de que eles não fazem a menor idéia de qual seja a missão, os valores e os objetivos da empresa para a qual trabalham"; o artigo continua: "parece incrível, mas é verdade. A compreensão da identidade empresarial pelos executivos - ou seja - o básico do básico - é quase nula, e não compreender o que a empresa é, por que ela existe, como sobrevive e quais são os seus objetivos, metas e estratégias resulta em não comprometimento".

No sentido da Teoria da Gestão Econômica, uma das suas premissas é que a missão deve ser definida para cada área, sendo a base para a avaliação da gestão e, principalmente, um implementador da eficácia do hotel.

Guerreiro (1996, p.89), considera que a caracterização da missão tem importância fundamental para o sucesso do empreendimento uma

vez que sua fixação impacta o funcionamento do sistema e condiciona a estruturação e interação dos seus subsistemas componentes.

A clara definição da missão do hotel orienta o pensamento dos diretores e gerentes para questões estratégicas, particularmente nos momentos de crises, quando é comum o questionamento sobre a validade dos objetivos previamente definidos.

Isto posto, desconhecer a missão configura-se em mais um obstáculo para a prática do gerenciamento econômico nos hotéis pesquisados.

14ª questão: MARQUE OS TIPOS DE INSTRUMENTOS QUE O HOTEL UTILIZA: (Pode ser mais de uma opção.)

- (a) planejamento estratégico (pe) ;
- (b) planejamento operacional de longo prazo (polp) ;
- (c) planejamento operacional de médio prazo (pomp) ;
- (d) planejamento operacional de curto prazo (pocp) ;
- (e) previsões informais (pi); e
- (f) nenhum desses.

GRÁFICO 14 - TIPOS DE PLANEJAMENTO UTILIZADOS

Conforme pode ser atestado, 39 hotéis da amostra adotam o planejamento de curto prazo; 27 hotéis o planejamento estratégico; e 24 hotéis usam previsões informais, para ficar nos itens mais significativos.

Essa composição indica que alguns hotéis utilizam o planejamento de curto prazo mas não usam o planejamento estratégico.

O uso do planejamento é um postulado básico da Teoria da Gestão Econômica porque cria condições de apuração da eficácia organizacional, além de estabelecer alternativas operacionais e o efetivo controle das ações e resultados projetados.

O fato de 39 hotéis fazerem uso do planejamento operacional de curto prazo não revela uma prática gerencial consistente. Pelo contrário, por ser um fato isolado, pode indicar apenas planos de ação para determinados eventos (aluguel de auditórios, alta estação , festas regionais , etc.).

A ausência da cultura de planejamento prejudica o processo gerencial pela indefinição de objetivos transparentes e de como atingí-los, além de inibir a efetivação das avaliações de desempenhos.

Vale destacar que na resposta a questão nº 21.e, 97,60% da amostra, mesmo com alguma restrição , confirmam que o planejamento da própria unidade administrativa em consonância com o planejamento global do hotel melhora o processo de gerenciamento.

De acordo com a Revista EXAME (1998, p.131), o resultado de uma pesquisa desenvolvida pela Consultoria americana Bain & Company em 15 países, com 4137 executivos, apontou o planejamento estratégico como a principal ferramenta de gestão para 90% dos entrevistados.

De qualquer forma, o fato de 29 hotéis (35,80% da amostra) declararem que não usam planejamento ou utilizam previsões informais, não impede que 97,60% da amostra (questão 21.e) , mesmo com alguma restrição, acreditem que o planejamento é necessário para o gerenciamento.

15ª questão:

O HOTEL UTILIZA OS RELATÓRIOS PRODUZIDOS PELA CONTABILIDADE TRADICIONAL (não a gerencial) PARA TOMAR DECISÕES ECONÔMICAS ?

GRÁFICO 15 - UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE FINANCEIRA

Apenas 6 hotéis utilizam a Contabilidade Financeira como fonte de informações para auxiliar no processo decisório relacionado a questões econômicas.

Como a Contabilidade Financeira não tem recursos suficientes para atender a demanda diária das organizações por informações de natureza econômica - pela limitação dos seus métodos - a resposta demonstra um razoável grau de compreensão dos instrumentos gerenciais por parte dos respondentes.

Por outro lado, no decorrer da pesquisa há diversos indícios que conduzem à opinião de que também não existe uma contabilidade

gerencial relevante nos hotéis, valendo lembrar que pesquisas empíricas mencionadas neste estudo caminham todas nesse sentido.

A Teoria da Gestão Econômica tem propostas voltadas para o atendimento dos usuários internos da informação contábil, sem a preocupação de atender - em um primeiro momento - aos Princípios Fundamentais da Contabilidade, esses delineados basicamente para suprir informações de uso externo.

Nesse sentido, o referencial teórico, consoante o seu Modelo de Mensuração, propõe conceitos como : reconhecimento da receita pela produção, custo de oportunidade, preço de transferência, custeio variável, custo-padrão, e custo-corrente.

16ª questão:

QUAL O TIPO DE CUSTEIO UTILIZADO PELO HOTEL PARA EFEITO DE ORIENTAR A TOMADA DE DECISÃO ECONÔMICA ?

GRÁFICO 16 - TIPO DE CUSTEIO UTILIZADO

Conforme o gráfico, 67,90% dos hotéis da amostra utilizam o custeio por absorção para tomada de decisão econômica, enquanto 25,93% o fazem com o custeio variável.

Essa questão é contraditória.

No custeio por absorção se atribuem aos produtos e serviços todos os custos (fixos e variáveis).

De acordo com Martins (1991, p.177), o custeio por absorção é o critério "em que se apropriam todos os custos de produção, quer fixos, quer variáveis, quer diretos ou indiretos, e tão-somente os custos de produção, aos produtos elaborados", sendo o tipo de custeio usado para avaliação de estoques, já que "não há, normalmente, grande utilidade para fins gerenciais no uso de um valor onde existam custos fixos apropriados".

Já o custeio variável é o método que aloca somente os custos variáveis de produção aos bens e serviços, considerando os custos fixos como gastos do período.

Em relação ao custeio variável, Martins (1991, p.182), ensina que "do ponto de vista decisorial ,verificamos que o custeio variável tem condições de propiciar muito mais rapidamente informações vitais à empresa; também o resultado medido dentro do seu critério parece ser o mais informativo à administração, por abandonar os custos fixos e....".

Como então os gestores dos hotéis tomam decisões de natureza econômica utilizando o custeio por absorção ?

Correlacionando com as respostas constantes na 15ª questão, pergunta-se : como os gestores dos hotéis tomam decisões econômicas usando o custeio por absorção se a maioria não utiliza a contabilidade financeira com esse objetivo ?

Será mesmo que a pergunta não foi suficientemente bem entendida pelos que responderam aos questionários ?

Nas respostas à questão n.º 21.d fica claro que os gestores compreendem perfeitamente a distinção entre contabilidade financeira e contabilidade para fins gerenciais.

Na mesma linha de raciocínio, outro ponto ainda merece destaque: nas respostas à 19ª questão, apenas 32,10% conhecem a margem de contribuição dos produtos e serviços que o hotel oferece.

Em pesquisa levada a cabo por Leite et. al. (1999, p.201), demonstra-se que em 2 estados nordestinos "em 100% da amostra pesquisada, percebe-se uma grande importância dada pela gerência ao sistema de custeio, apesar do pouco conhecimento das metodologias existentes e da sua aplicabilidade".

Assim, nota-se que o processo decisório dos hotéis da região carece de um sistema de informações eficaz, baseado em conceitos não contraditórios entre si.

17ª questão: O HOTEL UTILIZA CENTROS DE CUSTOS PARA APURAÇÃO DOS GASTOS DEPARTAMENTAIS ?

GRÁFICO 17 - UTILIZAÇÃO DE CENTROS DE CUSTOS

Dos hotéis pesquisados, 51,86% (42 hotéis) declaram possuir centros de custos para apuração dos gastos departamentais, enquanto 46,91%(38 hotéis) não dispõem desse instrumento gerencial.

Ter um centro de custo é definir um segmento da organização para gerenciamento dos custos visando alocá-los aos produtos e serviços.

Para Guerreiro (1989, p.238), a utilização de centros de custos transmite uma falsa idéia de que os gestores são responsáveis somente pelos gastos, discutindo-se apenas o que foi gasto, e não o que foi produzido de receita e retorno.

Registre-se que a utilização de centros de custos nos hotéis é um pouco maior que a metade da amostra.

Mesmo com suas limitações, será que os centros de custos têm realmente utilidade em um segmento de organizações onde apenas um terço conhece a margem de contribuição dos produtos e serviços que oferecem? (19ª questão).

Na resposta a questão 21.h , 98,80% da amostra , mesmo com alguma restrição , concorda que analisar as atividades pelos custos é uma opção pobre, já que o enfoque nos resultados agrega mais informações.

Nesse sentido, a Teoria da Gestão Econômica avança e adota no processo de gerenciamento o "Centro de Resultados" que é uma área da organização responsável não apenas pelos custos mas também pelas receitas. A principal vantagem na utilização de Centros de Resultados é que motivam os gestores ao acompanhamento do ambiente externo da sua área de atuação visando buscar formas de otimizar suas receitas e custos, portanto, seus resultados.

18ª questão: QUAIS DOS CONCEITOS ABAIXO O HOTEL UTILIZA NO SEU GERENCIAMENTO ?

- (a) reconhecimento de receitas das atividades pela produção dos bens e serviços;
- (b) dimensão operacional, financeira e econômica dos eventos;
- (c) sistema de informações sobre variáveis ambientais;
- (d) sistema de informação de resultados realizados ;
- (e) preços de transferências departamentais ;
- (f) sistema de simulação de resultados econômicos;
- (g) sistema orçamentário ;
- (h) custo de oportunidade ;
- (i) custo corrente à vista;
- (j) área de responsabilidade ;
- (l) custos e receitas controláveis;
- (m) valor do dinheiro no tempo;
- (n) sistemas de padrões;
- (o) receitas internas;
- (p) análise de variações orçamentárias;
- (q) centros de resultados; e
- (r) nenhum desses conceitos.

GRÁFICO 18 - UTILIZAÇÃO DE CONCEITOS DE GESTÃO ECONÔMICA

Essas indicações servem para eventuais confrontações ou confirmação de questões contidas no questionário.

Pode ser visto que o número mais expressivo está relacionado à utilização de orçamentos pelos hotéis (35 indicações).

Individualmente tem-se o seguinte cenário nos hotéis em relação aos conceitos expostos, obedecendo-se à ordem da questão:

a) 12 hotéis afirmam reconhecer as receitas na produção dos bens e serviços.

Nesses hotéis, à medida que os custos são adicionados aos bens e serviços, são avaliadas as receitas, evidenciando quais as etapas do processo que agregam mais ou menos valores;

No cotidiano do hotel, significa que em cada etapa de produção de um prato de alimento, por exemplo, o gestor conhece qual o preço de mercado daquela iguaria nas condições que se encontra naquela etapa, criando-se assim condições de visualização de quais são as etapas mais lucrativas e como gerenciar melhor os custos agregados durante o processo.

b) Nenhum hotel conhece a dimensão operacional, financeira e econômica dos eventos ocorridos.

Para Guerreiro (1999, p. 317), nas atividades desenvolvidas pelas empresas esses três aspectos são interdependentes.

O operacional relaciona-se à qualidade, à quantidade e ao cumprimento do prazo. O econômico é associado a custos e receitas e, por fim, a dimensão financeira diz respeito aos pagamentos e recebimentos dos valores envolvidos;

No hotel seria analisar um pernoite sob a ótica da qualidade oferecida ao hóspede (preço, serviços, comodidades, etc.) que é a dimensão

operacional; quanto se lucra com esse pernoite (dimensão econômica); e se os pagamentos e recebimentos vinculados ao pernoite estão sincronizados (cartão de crédito, à vista) que correspondem à dimensão financeira.

c) 18 hotéis relatam dispor de Sistemas de Informações sobre Variáveis Ambientais. Na 7ª questão que também trata do mesmo sistema de informações, apenas 4 (4,94% de 81 hotéis) afirmam possuir.

Essa aparente contradição pode estar relacionada ao aspecto semântico do termo, já que na 7ª questão os termos são colocados em linguagem operacional do hotel.

De qualquer forma, configura-se a ausência desse tipo de instrumento gerencial;

d) A exemplo da questão anterior, ocorre uma discrepância entre as respostas. Nesta, 25 hotéis afirmam dispor de Sistemas de Informações sobre Resultados Realizados quando na 10ª questão apenas 11 (13,58% de 81 hotéis) declaram dispor desse sistema;

Em uma leitura sistêmica da pesquisa, vislumbra-se o mesmo fenômeno relatado na letra "c" anterior.

e) 2 hotéis informam que usam os preços de transferências departamentais;

O preço de transferência corresponde ao valor pelo qual os produtos e serviços do hotel são transferidos entre as suas diversas unidades administrativas.

Analisando-se essa resposta em conjunto com as letras "a", "h", "j", "l", e "q" parecem existir evidências que efetivamente esses 2 hotéis fazem uso desse importante instrumento de gerenciamento econômico.

Um exemplo no hotel seria a lavagem de um cobertor. O setor de lavanderia cobraria um determinado valor do departamento de hospedagem. Esse valor que é um custo para a hospedagem e uma receita para a lavanderia, é o preço de transferência.

f) Em relação ao uso de Sistemas de Simulação de Resultados Econômicos 6 hotéis indicam possuí-lo, quando 4 (4,94% de 81 hotéis) o fizeram ao responder a 8ª questão.

A análise da resposta tem o mesmo conteúdo das letras "c" e "d" anteriores;

g) 35 hotéis afirmam dispor de um Sistema Orçamentário, contra 10 (12,35% de 81 hotéis) que forneceram a mesma informação na 9ª questão. Essa disparidade está explicada naquela questão;

h) Custo de oportunidade - 4 hotéis utilizam esse conceito no seu processo de gerenciamento.

Para Pereira & Oliveira (1999, p.423), esse instrumento "incorpora um parâmetro de alta qualidade ao processo decisório dos gestores".

Em função da relação intrínseca para a gestão econômica entre o custo de oportunidade e o preço de transferência departamental, este revelado na letra "e", parece que apenas 2 hotéis da amostra efetivamente têm condições de usar esses instrumentos conjuntamente;

i) 2 hotéis declaram usar no seu gerenciamento os conceitos de custo corrente à vista, significando que tomam decisões econômicas com os custos de mercado (valores à vista) independentemente da quantia desembolsada para compra/produção desses fatores;

Essa prática gerencial no hotel deve ser uma constante em todas as atividades ; na hospedagem , por exemplo , o custo que serve de

base para a formação do preço da diária é o atual, em valores à vista, ou seja, excluindo qualquer tipo de desembolso financeiro ocorrido em função da concessão de prazos.

j) O uso da área de responsabilidade por 5 hotéis indica a definição clara das funções e responsabilidade de cada gestor conforme a missão de cada área do hotel.

É natural a relação desse fato com a possibilidade da avaliação do desempenho inquirida na 7ª questão .

Também é relacionado aos conceitos de centros de resultados, quando apenas 2 hotéis informam sua utilização;

l) Em relação aos conceitos de custos e receitas controláveis 4 hotéis afirmam utilizarem.

A análise dessas respostas é feita conjuntamente nas questões 21.a e 21.h;

m) Conforme se observa, 1 hotel apenas indica trabalhar com o valor presente dos recursos financeiros.

Essa resposta contradiz parcialmente a informação constante na letra "l" acima, quando 2 hotéis declaram trabalhar com "valores à vista";

n) O uso do sistema de padrões por 7 hotéis sinaliza que o gerenciamento hoteleiro pode trabalhar com padrões físicos (índices-padrões) e monetários (valores-padrões), indicando a existência de um controle eficaz e permitindo a identificação dos níveis de eficácia nas operações realizadas, já que pode haver comparações com os padrões preestabelecidos;

o) O uso de receitas internas - 2 hotéis informam fazê-lo - propicia à luz da Teoria da Gestão Econômica bases para transferências entre

seus departamentos de produtos e serviços. Essa questão é também tratada nas letras "e" , "m" e "q";

p) Da amostra pesquisada, 9 hotéis analisam as variações orçamentárias. Se de um lado aponta para o uso de um instrumento gerencial importante, por outro lado , demonstra uma certa fragilidade administrativa, uma vez que 35 hotéis informam que utilizam o sistema orçamentário e apenas pequena parte desses - 9 hotéis - analisam as variações ocorridas, provavelmente a principal razão de existirem os orçamentos;

q) O fato de 2 hotéis da amostra afirmarem operar com centros de resultados confirma as letras "h", "j", "l" e "o" ;

r) 27 hotéis não utilizam nenhum dos conceitos listados. É uma indicação importante para a pesquisa por corresponder a 33,33% da amostra,o que vem confirmar - mais uma vez - a aceitação das hipóteses alternativas, mesmo se configurando em um item preocupante no sentido da prática gerencial hoteleira.

19ª questão: O HOTEL CONHECE QUAL A MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DE CADA PRODUTO /SERVIÇO QUE OFERECE ?

GRÁFICO 19 - CONHECIMENTO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Consoante a amostra, 32,10% dos hotéis conhecem a Margem de Contribuição dos seus produtos e serviços.

De acordo com a literatura, o conhecimento da Margem de Contribuição vincula-se ao uso do custeio variável, objeto da 16ª questão, quando 25,93% da amostra declaram fazê-lo.

Essa diferença - 5 hotéis - não é relevante pelo viés causado em função da inclusão do item "parcial" de pouco significado prático .

Entretanto , conhecer a Margem de Contribuição é fundamental para o gerenciamento com base na Teoria da Gestão Econômica, sendo também um dos postulados dessa teoria, que define "dentro da margem de contribuição de cada gestor entra apenas os custos e as receitas controláveis por ele".

O desconhecimento da margem de contribuição pela maioria da amostra ratifica a aceitação das hipóteses de trabalho, uma vez que a avaliação dos desempenhos é condicionada ao conhecimento desse item dos produtos e serviços do hotel.

20ª questão: OS CUSTOS INDIRETOS SÃO RATEADOS POR :

- a) apartamento
- b) departamento
- c) produtos/serviços
- d) não são rateados
- e) outro critério. -

**RESPOSTAS SOBRE CRITÉRIOS DE RATEIO
DOS CUSTOS INDIRETOS**

GRÁFICO 20 - CRITÉRIO DE RATEIO DOS CUSTOS INDIRETOS

Conforme se observa, 49,38% (40 unidades) dos hotéis pesquisados utilizam o departamento para rateio dos custos indiretos, o que confirma a questão 17, onde é dito que 51,86% dos hotéis da amostra usam centros de custos.

O fato de o departamento ser visto como um "centro de custo" já foi discutido na questão n.º 17. Entretanto, os gestores não consideram essa opção como a melhor (ver questão 21.h).

Outro ponto ainda precisa ser discutido. Se apenas 16,05% da amostra (13 hotéis) não rateia custos; e desses uma quantidade mínima utiliza centros de resultados (18ª questão), qual o tratamento que os demais dispensam aos custos indiretos ?

A pesquisa aponta para fortes indícios da pouca atenção ao gerenciamento de custos pelos hotéis, fato corroborado pela bibliografia citada, inclusive por trabalhos empíricos.

21ª questão : CLASSIFIQUE AS AFIRMATIVAS COM :

C/C (CONCORDO PLENAMENTE)

C/P (CONCORDO EM PARTE)

D/P (DISCORDO EM PARTE)

D/C (DISCORDO COMPLETAMENTE)

N/S (NÃO SEI DIZER)

a) os chefes dos diversos departamentos do hotel ficariam motivados se o seu desempenho econômico fosse avaliado apenas pelas decisões que implementa e pelas variáveis sob sua responsabilidade, ou seja, uma decisão tomada no departamento de hospedagem não deve interferir na avaliação do desempenho do departamento de vendas;

GRÁFICO 21.A - MOTIVAÇÃO PELA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

Nessa questão, 80,20% dos respondentes concordam - mesmo com alguma restrição - que a avaliação do desempenho econômico dos departamentos motiva os gestores.

De acordo com a Teoria da Gestão Econômica, as áreas do hotel devem ser avaliadas por eventos sobre os quais tenham responsabilidade. Eficiência / ineficiência de uma unidade do hotel não pode ser transferida para outra.

Ainda conforme o referencial conceitual, cada dirigente de unidade administrativa do hotel deve ser tratado como "dono" do negócio.

É interessante observar que a maioria absoluta da amostra concorda com a afirmativa, mas se limita a isso. Na prática do gerenciamento ocorrem diferenças : não existe avaliação para o lucro de cada unidade administrativa (6ª questão); o gerenciamento econômico é centralizado (12ª questão); não se trabalha com custo de oportunidade, preços de transferência departamental e conseqüentemente, inexistem centros de resultados (18ª questão).

Como os custos indiretos (20ª questão) são rateados por apartamento , apesar de concordarem com a afirmativa , nessas condições , inviabiliza-se o gerenciamento de cada unidade administrativa baseando-se nos seus resultados econômicos.

b) são extremamente importantes informações sobre qual é a lucratividade individual dos diversos serviços/produtos (hospedagem, alimentos e bebidas, eventos, telefonia, passeios, etc.) para o gerenciamento econômico do hotel;

GRÁFICO 21.B - IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Em relação à avaliação do resultado econômico dos serviços e produtos do hotel, mais de 90% da amostra a considera extremamente importante. Com alguma restrição, esse percentual atinge a 97,50% da amostra, e nenhum hotel discorda completamente.

Fazendo uma vinculação com a questão n.º 5, percebe-se que mesmo achando importante, apenas 13,58% da amostra tem esse tipo de informação estruturada.

Essa ratificação é significativa, pois tendo sido feita a mesma pergunta de duas formas diferentes, os hotéis confirmam a inexistência da avaliação do resultado econômico dos seus produtos/serviços, embora entendam ser esse instrumento gerencial muito importante.

c) são extremamente importantes informações sobre qual é a lucratividade individual dos diversos departamentos (administrativo, alimentos e bebidas, vendas, hospedagem, etc.) para o gerenciamento econômico do hotel;

GRÁFICO 21.C - IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Já no sentido de considerar importante a lucratividade de cada unidade administrativa para o gerenciamento econômico, 86,50% concordam completamente, embora apenas 9,88% tenham essa informação estruturada.

O percentual pode chegar a 97,60% da amostra adicionando-se os 11,10 % que concordam parcialmente.

A existência da avaliação do desempenho da unidade administrativa dos hotéis é um ponto essencial do gerenciamento de acordo com a Teoria da Gestão Econômica porque permite avaliações justas, sem viés, tornando transparente a contribuição econômica de cada departamento do hotel para o seu resultado global.

De acordo com as respostas da 6ª questão, a ausência desse instrumento é confirmada, mesmo sendo considerado extremamente importante suas informações.

d) a Contabilidade Gerencial supre a deficiência da Contabilidade Financeira (tradicional) no tocante a informações de natureza econômica para a tomada de decisão;

GRÁFICO 21.D - IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA DECISÕES ECONÔMICAS

Quando inquiridos se a contabilidade gerencial supre a deficiência da contabilidade financeira, 71,60% concordam completamente e 92,60% concordam mas com algum tipo de restrição à afirmação.

Essa informação contém fortes indicadores de que os hotéis têm conhecimentos gerenciais suficientemente para distinguir a Contabilidade Gerencial da Contabilidade Financeira para efeito de tomada de decisão econômica.

Essa preocupação surgiu na elaboração e análise das questões 15ª e 16ª, pela possibilidade de existirem viés nos seus entendimentos por parte dos respondentes, fato que efetivamente não se confirmou.

Assim, aquelas informações são validadas por estas deste quesito.

e) cada departamento do hotel elaborando seu próprio planejamento em consonância com o planejamento global do hotel, torna mais fácil o controle econômico e o atingimento das metas departamentais;

GRÁFICO 21.E - PLANEJAMENTO ELABORADO NO PRÓPRIO DEPARTAMENTO

Consoante o gráfico, 82,80% concordam plenamente com a elaboração pelos departamentos do seu próprio planejamento integrado ao global do hotel e 97,60% concordam com alguma restrição à afirmação.

Relacionando-se essa questão com a de número 14, pode ser sinalizada uma consciência dos gestores hoteleiros da importância do planejamento, não sendo captado pela pesquisa porque esse instrumento não é utilizado maciçamente pelos hotéis.

Do ponto de vista da Teoria da Gestão Econômica, o uso do planejamento é um postulado básico para o processo de gerenciamento econômico.

Pode ainda se entender que embora não se use esse instrumento gerencial, os hotéis conseguem perceber a sua importância.

f) a existência de um sistema estruturado com informações econômicas desenhado de acordo com a necessidade de cada gerente otimiza a ação gerencial;

GRÁFICO 21.F - IMPORTÂNCIA DE UM SISTEMA PERSONALIZADO PARA TOMADA DE DECISÃO ECONÔMICA.

Com alguma restrição, 98,80% dos hotéis pesquisados informam que um sistema estruturado de informações econômicas desenhado de acordo com o processo decisório do gestor é importante.

Essa afirmação é relevante porque de acordo com a Teoria da Gestão Econômica as informações devem ser estruturadas sob medida para os gestores, atendendo-os da maneira que esses costumam utilizá-las (as informações).

É necessário vincular esta questão à 11ª, onde é dito que não existe um sistema de informações em tempo real, mesmo os hotéis operando em um ambiente bastante competitivo e na era da chamada "gestão digital".

Mas essa realidade hoteleira não inibe seus gestores de levarem em consideração um avanço na tecnologia de gerenciamento.

g) quando mensurado adequadamente, o lucro é o melhor indicador da eficácia do hotel;

GRÁFICO 21.G - CONCEITO DE LUCRO COMO INDICADOR DA EFICÁCIA

Para 91,40% dos hotéis pesquisados o lucro é um indicador da eficácia do hotel, mesmo com alguma restrição à afirmação.

Este é um ponto fundamental da Teoria da Gestão Econômica, sendo um dos seus fundamentos básicos, destacado por Guerreiro (1996, p.92), da seguinte forma: "concluímos que o lucro é a melhor e mais consistente medida da eficácia da empresa".

Por outro lado, o lucro como ponto estratégico tem ocupado espaços significativos na literatura especializada.

Slywotzky & Morrison (1998, p.34/35), em uma publicação que fez parte da lista de *best-sellers* do *The New York Times* e da *Business Week*, defendem a concepção do negócio centrada no lucro, onde afirmam: "no passado, o pensamento centrado no lucro não era parte essencial do processo

estratégico porque isso era desnecessário" "na nova era do valor de mercado altamente dinâmico,... as perguntas são diferentes : onde é possível gerar lucro neste setor ? e como posso elaborar meu modelo de negócio para que seja lucrativo ?".

Nesse ambiente, como um hotel poderá ser gerenciado se não dispuser de instrumentos que apurem seus resultados econômicos corretamente?

Como definir estratégias competitivas para o hotel, se o ponto inicial - qual a lucratividade da estratégia - não é corretamente apurado ?

h) analisar apenas os custos das atividades do hotel gera uma informação pobre. Deve-se analisar o resultado, ou seja, a receita gerada menos os custos para a sua formação.

GRÁFICO 21.H - IMPORTÂNCIA DO LUCRO COMO INFORMAÇÃO

Com alguma restrição, 98,80% revelam que a informação do custo é pobre. Entretanto, 51,86% dos hotéis possuem centros de custos (questão 17ª) e apenas 2 hotéis indicaram a existência de centros de resultados (questão 18ª).

Essas respostas mais uma vez sinalizam para o fato da pesquisa apontar um fator relevante : a distinção pelos respondentes entre a realidade do gerenciamento econômico dos hotéis e as necessidades informacionais dos seus gestores.

5. 3 - Bibliografia do capítulo

Referencias bibliográficas

ARANTES, Nélío. Sistemas de gestão empresarial : conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998.

CATELLI, Armando, GUERREIRO, Reinaldo. GECON - Sistema de informação de gestão econômica : uma proposta para mensuração contábil do resultado das atividades empresariais. São Paulo, Conselho Regional de Contabilidade -SP, ano XXX, set. 1992, p. 10-12.

GUERREIRO, Reinaldo. Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989.

-----,----- A meta da empresa: seu alcance sem mistérios. São Paulo: Atlas, 1996.

-----,----- Modelo de sistema de informação contábil. In: Catelli, Armando (Coordenador). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON. São Paulo ; Atlas, 11º capítulo, 1999.

LEITE, Maria Silene Alexandre, FRANÇA, Cristiana de Melo, LIMA, Aloisio da Silva. Aspectos culturais que influenciam na implantação de um sistema de custos: o caso do setor hoteleiro de João Pessoa (PB) - Brasil. In: **Anais.. VI Congresso Internacional de Custos**, Universidade do Minho, Braga, Portugal, 15 a 17 de setembro de 1999.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. São Paulo: Atlas, 1991.

McGEE, James , PRUSAK , Laurence. Gerenciamento estratégico da informação : aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Trad. De Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro : Campus, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico : conceitos, metodologia, prática. São Paulo: Atlas, 1986.

PEREIRA, Carlos Alberto, OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. Preços de transferência: uma aplicação de custo de oportunidade. In: Catelli, Armando (Coordenador). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON. São Paulo ; Atlas, 15º capítulo, 1999.

SLYWOTZKY, Adrian J., MORRISON, David J. A estratégia focada no lucro : the Profit zone. Desvendando os segredos da lucratividade. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SILVA, José Dionisio Gomes da .O planejamento financeiro como instrumento de avaliação das estratégias organizacionais. In: Anais..XII Congresso Latino-americano de Estratégia. Slade - Sociedade Latino-Americana de Estratégia, São Paulo, 27 a 29 de maio de 1999.

Revista EXAME, ano 31 - n.º 9 , 22.04.98, São Paulo: Editora Abril.

Revista EXAME, ano 32 - n.º 20, 23.09.99, São Paulo: Editora Abril.

Bibliografia consultada

ALMEIDA, Lauro Brito de. Estudo de um modelo conceitual de decisão aplicado a eventos econômicos sob a ótica da gestão econômica. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

BEUREN, Ilse Maria. Modelo de mensuração do resultado de eventos econômicos empresariais : um enfoque de sistema de informação de gestão econômica - GECON. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1995.

———. Gerenciamento da informação : um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo : Atlas, 1998.

BOGNAR, Sônia Regina. Contribuição ao processo de determinação de preços sob os aspectos de gestão econômica. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1991.

BRISOLA, Josué. Uma contribuição ao estudo do controle aplicado às organizações. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1990.

FERNANDEZ, José Dominguez. Estudo de um modelo integrado de informações econômico-financeiras e sua integração com o processo decisório. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989.

FIGUEIREDO, Sandra Maria Aguiar de. Contribuição ao estudo de um sistema de avaliação de desempenho em empresas de seguros : enfoque de gestão

econômica. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1991.

MAURO, Carlos Alberto. Preço de transferência baseado no custo de oportunidade : um instrumento para promoção da eficácia empresarial. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1991.

NOGUEIRA, Clayton C. Contribuição ao estudo da decisão de preços : proposta de um modelo de decisão de preços do ponto de vista do resultado econômico. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993.

OLIVEIRA, Antonio Benedito da Silva. Aplicação dos conceitos de gestão econômica aos eventos econômicos de um banco comercial. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1994.

PARISI, Cláudio . Uma contribuição ao estudo de modelos de identificação e a cumulação de resultado. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.

PEREIRA, Carlos Alberto, OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. Preços de transferência: uma aplicação de custo de oportunidade. In: Catelli, Armando (Coordenador). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON. São Paulo ; Atlas, 15º capítulo, 1999.

QUEIROZ, Benedito Florêncio de. Aplicação dos conceitos fundamentais do sistema de Gestão econômica às atividades hoteleiras. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo:Universidade de São Paulo, 1998.

RABECHINI JÚNIOR, Roque. Análise de alternativas estratégicas em sistema de informação: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1992.

VASCONCELOS, Marco Túlio de Castro. O processo de gestão de finanças sob a ótica da gestão econômica. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo :Universidade de São Paulo , 1995

VIDAL, Antonio Geraldo da Rocha. A influência de fatores ambientais no desenvolvimento de aplicações pelo usuário. TESE (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

CAPÍTULO 6

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma característica marcante na chamada globalização da economia é o aumento exacerbado da competitividade entre as organizações.

Essa competitividade pode levar setores deficitários em tecnologias a sucumbirem e provocarem graves problemas sociais, como o desemprego , por exemplo.

Através da pesquisa científica, surgem condições , em alguns casos , de se antecipar à ocorrência de fatos dessa natureza, uma vez que os resultados dessas pesquisas podem diagnosticar situações futuras de caráter adverso, mas ainda em estado latente.

Descobrir realidades gerenciais é criar condições para o surgimento ou aperfeiçoamento de tecnologias avançadas de gestão, cujo apelo social está vinculado à manutenção de empregos e geração de novas ocupações, a partir da recolocação de empresas no campo de batalha da competitividade , local onde uma informação bem estruturada e oportuna pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso.

Com esse enfoque, o presente estudo visa identificar a prática gerencial na hotelaria em relação ao uso de conceitos oriundos da Teoria da Gestão Econômica.

Se - por um lado - a atividade hoteleira desponta como um dos mais expressivos sustentáculos do segmento turístico , por outro lado , a utilização da Teoria da Gestão Econômica se faz presente em diversas classes de organizações.

Dessa forma, busca-se estabelecer uma relação no âmbito gerencial entre um segmento econômico bastante promissor e um arcabouço teórico contemporâneo já operacionalizado em alguns grupos de organizações.

Conforme apresentado no referencial conceitual , a Teoria da Gestão Econômica é delineada enfatizando o gerenciamento das organizações a partir do conhecimento dos resultados econômicos gerados pelos seus produtos, serviços e unidades administrativas.

Configura-se, pois , um problema de pesquisa saber se o processo de gerenciamento dos hotéis é subsidiado com esses tipos de informações.

Outra questão também merece destaque, sendo consequência direta da resolução do problema da pesquisa: até que ponto os gestores dos hotéis consideram importantes as informações sobre os resultados econômicos dos serviços, produtos e unidades administrativas.

Esse aspecto é abordado em vista de ser absolutamente possível uma organização não dispor de determinados tipos de informações no seu processo gerencial por considerá-las desnecessárias.

Objetivando , então , revelar esses aspectos , viabiliza-se um trabalho de pesquisa empírica.

Para isso foi realizado um levantamento de campo em 81 hotéis de 5 estados do nordeste do Brasil com o principal objetivo de investigar se o processo de gerenciamento desses hotéis é alimentado com informações estruturadas para avaliação dos desempenhos econômicos dos seus produtos, serviços e unidades administrativas.

O conhecimento da avaliação dos desempenhos econômicos é a forma inicial de se adentrar no processo de gerenciamento das organizações, consoante afirmado no CAPÍTULO 4.

Como objetivos específicos, definiu-se a verificação da relação entre a prática dos conceitos de gestão econômica e a importância que lhes é atribuída pelos gestores dos hotéis pesquisados.

Como soluções-tentativas , levantou-se por hipóteses de nulidade que um percentual superior a 20% dos hotéis pesquisados utilizavam nos seus processos de gerenciamento as informações sobre os desempenhos econômicos.

A pesquisa revela os seguintes pontos principais:

- *Em 87,66% da amostra não existe um sistema estruturado para avaliação do resultado econômico dos produtos e serviços dos hotéis nos moldes do referencial conceitual, elevando-se esse percentual para 90,12% com relação à avaliação do resultado econômico das unidades administrativas;*
- *É confirmada a inexistência da avaliação dos desempenhos quando na amostra analisada se constata que apenas 4,94% dos hotéis dispõem de um Sistema de Informações sobre Variáveis Ambientais; 3,70% da amostra para a existência de um Sistema de Simulação do Resultado Econômico; com 12,35% e 13,58% para a utilização do*

Sistema Orçamentário e Sistema de Informações dos Resultados Realizados, respectivamente.

De acordo com o referencial teórico, a existência da avaliação dos desempenhos é condicionada à utilização desses quatro sistemas de informações, uma vez que esses, atuando conjuntamente, formam o *Sistema de Informações para Gestão Econômica*.

- *Apesar de não disporem das avaliações dos resultados econômicos dos desempenhos, a quase totalidade da amostra (90,10% e 86,50%, para avaliação econômica dos produtos/serviços e unidades administrativas, respectivamente) atribui importância fundamental para esse item, o mesmo ocorrendo com outros conceitos oriundos da Teoria da Gestão Econômica, como é o caso de não se analisar uma atividade apenas pela ótica do custo (84,00%), por exemplo.*

Não dispor de um sistema de avaliação econômica dos desempenhos é um fator que restringe a tomada de decisões dos gerentes dos hotéis.

Gerenciar é um processo de tomada de decisões. Tomar decisão é escolher uma alternativa entre duas ou mais existentes. A maior limitação quando se escolhe uma alternativa (dentre as disponíveis) diz respeito ao grau de incerteza que permeia cada escolha. O grau de incerteza é resultado da equação (informação necessária - informação disponível). Quando se aumenta a quantidade e qualidade das informações disponíveis, diminui-se, por consequência, o grau de incertezas, melhorando dessa forma o processo decisório.

Conhecer a avaliação dos desempenhos econômicos é fator primordial para a definição dos serviços e produtos a serem oferecidos pelo

hotel, tendo em vista que revela onde fazer aprimoramentos em qualidade, eficiência e rapidez.

A partir da avaliação do lucro, define-se também o *mix* de produtos e serviços do hotel e sobretudo , percebendo como os resultados econômicos são formados, obtém-se importantes sinalizações sobre as receitas e despesas, o que propicia um conhecimento expressivo das operações do hotel, melhorando sua competitividade.

A avaliação dos desempenhos contribui para desvendar a lucratividade, oferecendo *feedback* econômico para lançamento de novos produtos e serviços do hotel , reduzindo o risco de investimentos em campanhas publicitárias cujo retorno poderá não trazer benefícios econômicos concretos.

Por lidar com atividades necessárias ao funcionamento do hotel mas de caráter operacional complexo, às vezes exigindo conhecimentos especializados, como lavanderia, bar e restaurante, a avaliação dos desempenhos econômicos das unidades administrativas destaca pontos fundamentais para um eventual processo de terceirização, opção tão utilizada no segmento hoteleiro.

Enfim, dispondo da avaliação econômica dos desempenhos, o hotel estará agregando ao seu processo decisório uma informação extremamente significativa para o seu gerenciamento, pois permite a identificação e análise das variações ocorridas, demonstrando as verdadeiras causas dos desvios e realimentando o processo de planejamento, execução e controle.

- *É sinalizada uma centralização no gerenciamento econômico dos hotéis pesquisados, parecendo , também , ocorrer uma carência em processos informatizados no tocante ao gerenciamento organizacional;*

A possibilidade da centralização no gerenciamento econômico mais uma vez distancia a prática gerencial hoteleira dos princípios básicos da Teoria da Gestão Econômica.

De acordo com esses princípios, os gestores do hotel devem ser tratados como os "donos" de cada unidade administrativa (departamento), sendo a partir da confiança que lhes é depositada, avaliados.

Usando os princípios da Teoria da Gestão Econômica, o processo decisório do hotel flui com mais rapidez; as funções e responsabilidades ficam decorrentes da definição da missão; a autoridade do gestor passa a ser compatível com as suas funções; e o resultado econômico gerado por cada unidade administrativa, o principal item da avaliação do desempenho.

No sentido da carência de informações estruturadas através de processamento eletrônico, não tem como se gerenciar uma organização do porte de um hotel médio sem esse instrumental essencial na era da "gestão digital".

- *Não é evidenciado um uso ostensivo do planejamento na amostra estudada, embora fique evidente que os gestores consideram esse instrumento - o planejamento - essencial para o gerenciamento;*

A ausência do planejamento como uma ferramenta gerencial rotineira dificulta o processo de atingimento dos objetivos do hotel de forma eficiente e eficaz.

O uso do planejamento cria condições para um comprometimento dos funcionários com os objetivos do hotel.

Utilizando o planejamento, o hotel cria condições de avaliar todo o seu potencial, associando claramente seus objetivos às iniciativas e recursos necessários para atingí-los.

O fato de 54 hotéis da amostra (66,67%) acusarem não fazer uso do planejamento estratégico é preocupante.

De acordo com a Teoria da Gestão Econômica é no planejamento estratégico a definição dos cenários, políticas, diretrizes e objetivos estratégicos.

Atuando em um ambiente competitivo, o hotel não pode prescindir de um sistema que monitore seus ambientes próximo e remoto e defina os grandes caminhos a serem seguidos.

Em relação ao planejamento operacional, a carência é igualmente preocupante, não se configurando em uma prática gerencial da maioria da amostra, definições prévias do consumo dos diversos tipos de recursos, volumes de serviços e resultados, informações essas advindas desse tipo de planejamento.

Por fim, sem a função *planejamento* não existe um processo estruturado de gestão, fato que inibe a fase de *execução*, distorcendo ou mesmo eliminando a fase de *controle*.

- *Existem fortes sinalizações da ausência de sistemas de informações gerenciais que otimizem a ação dos gestores;*

Todas as respostas da pesquisa são permeadas por lacunas que sugerem a inexistência de informações gerenciais apropriadas e consistentes.

Sem um sistema de informações gerenciais para produzir esse tipo de nutriente para o processo de gerenciamento, o hotel perde um suporte

fundamental para o alcance dos seus objetivos : uma informação que contribua, fazendo a diferença na tomada de decisão.

Na ótica da Teoria da Gestão Econômica, os sistemas de informações apóiam o processo decisório dos gerentes nas fases de planejamento, execução e controle, devendo , em cada fase citada, existir um sistema de informações personalizado.

Cada uma dessas fases deve ser atendida com informações oportunas, relevantes, corretas, confiáveis, de valor preditivo, consistentes e com a periodicidade necessária para viabilizar à tomada de decisão por parte dos gestores do hotel, assegurando , assim , a otimização e efetivação do resultado econômico.

Face essas constatações, aceita-se as hipóteses de pesquisa, que, tentando solucionar previamente o problema levantado , afirmam que em menos de 20% dos hotéis se encontrariam sistemas estruturados de avaliação econômica dos desempenhos.

Resolve-se também o problema da pesquisa, já que foi evidenciado que o processo de gerenciamento dos hotéis pesquisados não são subsidiados com informações estruturadas para avaliação dos resultados econômicos dos seus produtos, serviços e unidades administrativas.

Apesar de inexistentes nos processos de gerenciamento da amostra analisada, as informações contidas no processo de gerenciamento econômico com base nos conceitos emanados da Teoria da Gestão Econômica são consideradas pelos hotéis como extremamente relevantes.

Encaminha-se, em função das verificações da pesquisa, algumas propostas para a atividade hoteleira da região enfocada, embora seja permitido acreditar que podem ser consideradas , também , por hotéis de outras regiões. São as seguintes :

a) Desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais para tomada de decisão econômica;

b) Desenvolvimento de sistemas de avaliações dos desempenhos econômicos (produtos, serviços e unidades administrativas);

c) Elaboração de modelos de gerenciamentos nos moldes preconizados pela Teoria da Gestão Econômica;

d) A elaboração de software para os diversos sistemas de gerenciamento também é um caminho a ser seguido.

Outros pontos - agora no sentido acadêmico - é a implementação da mesma pesquisa em regiões diferentes para comparação dos resultados e desenvolvimento de novos estilos gerenciais.

Devem ser desenvolvidas novas pesquisas , mais específicas e representativas, para permitirem uma maior precisão e profundidade de resultados e conclusões.

Ainda , em um futuro próximo, comparar à realidade dos hotéis em duas épocas distintas, a partir do enfoque adotado neste trabalho.

Conclui-se que utilizando os conceitos oriundos da Teoria da Gestão Econômica , o hotel poderá mensurar adequadamente as suas atividades empresariais , melhorando substancialmente o seu processo de gerenciamento com informações dos resultados econômicos gerados pelos seus serviços, produtos e unidades administrativas.

Por fim , acredita-se ter contribuído com importantes sinalizações sobre o processo de gerenciamento na hotelaria, em um momento delicado para os agentes econômicos que atuam com prestação de serviços no Brasil. Para esses, a abertura da economia não lhes trouxe a ameaça de produtos importados com preços mais competitivos, trouxe sim , o desafio para competir com organizações internacionais que aqui se instalam e fazem uso

de processos de gerenciamento modernos, podendo em função disso, oferecer serviços mais atraentes e com menores preços para os seus clientes : é a globalização da gestão.

BIBLIOGRAFIA

Referências bibliográficas

- ABRAMO, Perseu. Pesquisa social: projeto e planejamento. 2 ed. São Paulo: T. A. Queiroz, 1979.
- ALMEIDA, Lauro Brito de. Sistema de informações de gestão econômica. In: Catelli, Armando (Coordenador). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica -GECON. São Paulo ; Atlas, 10º capítulo, 1999.
- ARANTES, Nélío. Sistemas de gestão empresarial ; conceitos permanentes na administração de empresas válidas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BOYD JR., Harper W., WESTFALL, Ralph. Pesquisa mercadológica: texto e casos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1984.
- CARVALHO, Caio Luiz de . Desenvolvimento do turismo no Brasil. Revista de Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo. Vo. 33, n.º 4, outubro / dezembro - 1998.
- CATARINO, Jorge Aníbal. Poised to explode. Diário econômico. 20.09.99, Lisboa, 1999.
- CATELLI, Armando, GUERREIRO, Reinaldo. GECON - Sistema de informação de gestão econômica : uma proposta para mensuração contábil do resultado

das atividades empresariais. São Paulo, Conselho Regional de Contabilidade -SP, ano XXX, set. 1992, p. 10-12

CATELLI, Armando, GUERREIRO, Reinaldo. Gestão econômica de empresas. Seminário nacional dos executivos de finanças, administração e contabilidade. Secção São Paulo. mimeo. São Paulo, Fipecafi, setembro/1994.

CATELLI, Armando. O que é GECON. In: Catelli, Armando (Coordenador). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica -GECON. São Paulo ; Atlas, 1999.

CATELLI, Armando, PEREIRA, Carlos Alberto, VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. In: Catelli, Armando (Coordenador). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica -GECON. São Paulo ; Atlas, 4º capítulo, 1999.

CAVALCANTI, Flávio Emílio Monteiro. Qualidade de serviços em hotelaria: uma aplicação da escala servqual em quatro hotéis de Natal -RN. Dissertação (Mestrado) Programa de pós-graduação em Administração. Natal; UFRN, 1997.

CAVENAGHI, Vagner . O modelo de gestão econômica aplicado à área de produção: uma contribuição da controladoria ao novo paradigma da produção. Dissertação (Mestrado) . Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1996.

COSTA, Benny Kramer. Análise estratégica na gestão de empresas hoteleiras: proposição de um modelo. Tese (Doutorado). São Paulo : FEA/USP, 1999.

CRACKNELL, H . L., KAUFMANN, R. J., NOBIS, G. Catering : manual prático e profissional da indústria hoteleira. 2 v. Men Martins: Ed. Cetop ,1993.

CRUZ, Rozany Ipaves. Uma contribuição à definição de um modelo conceitual para a gestão econômica. Dissertação (Mestrado). Faculdade de

- Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1991.
- DEMO, Pedro. Metodologia Científica em Ciências Sociais. São Paulo: Atlas, 1985.
- DRUCKER, Peter F. O advento da nova organização. Harvard Business Review. jan/fev-. Harvard College, 1995.
- EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo. Estudo econômico-financeiro dos meios de hospedagem e parques temáticos no Brasil. Brasília : FADE-UFPE, 1998.
- _____. A indústria do turismo no Brasil antes e depois de Fernando Henrique Cardoso: 1995 a 1999. Brasília : Embratur, 1999.
- FOLHA de São Paulo, 6.10.1996.
- FERRARI, Alfonso Trujillo. Metodologia da pesquisa científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1987.
- GRINBAUM, Ricardo. Temporada de vôo fácil e barato. São Paulo: Ed.Abril (Revista Veja) 25.06.1997, p. 88.
- GUERREIRO, Reinaldo . A meta da empresa : seu alcance sem mistérios. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. Tese (Doutorado) . Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989.

- _____. Modelo de sistema de informação contábil. In: Catelli, Armando(Coordenador). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica -GECON. São Paulo ; Atlas, 11º capítulo, 1999.
- GUSMÃO, Marcos. Luxo e conforto . São Paulo : Ed. Abri I (Revista Veja) 5.11.1997, p. 70.
- HENDRIKSEN, Eldon S. VAN BREDA, Michael F. Teoria da Contabilidade. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo : Atlas, 1999.
- JOHNSON, H. Thomas, KAPLAN, Robert S. Relevance lost: the rise and fall of management accounting. Boston: Harvard Business School Press, 1991.
- KASSAI, José Roberto, LISBOA, Nahor Plácido, CASA NOVA, Silvia Pereira de Castro. Resultado, resultado e eficácia, resultado correto. disciplina Controladoria avançada. Doutorado em contabilidade, FEA/Universidade de São Paulo, 2º semestre/1995, São Paulo.
- LAPPONI, Juan Carlos. Estatística usando Excel: versões 4 e 5. São Paulo: Lapponi T. Editora: 1996.
- LEITE, Maria Silene Alexandre. Proposta de um modelo de custos gerenciais para o setor hoteleiro. Tese (Mestrado) Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, 1996.
- LEITE, Maria Silene Alexandre, LIMA, Aloisio da Silva. Rastreamento dos fatores estratégicos para a gestão de custos na hotelaria: um estudo do departamento de alimentos e bebidas, In: 4º Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. ABC : Belo Horizonte, novembro de 1997.
- LEITE, Maria Silene Alexandre, FRANÇA, Cristiana de Melo, LIMA, Aloisio da Silva. Aspectos culturais que influenciam na implantação de um sistema de custos: o caso do setor hoteleiro de João Pessoa (PB) - Brasil. In: Anais.. VI Congresso Internacional de Custos, Universidade do Minho, Braga, Portugal, 15 a 17 de setembro de 1999.

- LEMES, Sirlei . Aspectos da gestão econômica na atividade de bovinocultura. Dissertação (Mestrado) . Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.
- LIBONATI, Jerônimo. Modelo gerencial de apuração de resultado para empresa Agrícola: enfoque do sistema de gestão econômica. Dissertação (Mestrado) . Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.
- LIMA, Acácio, Um estudo exploratório sobre sistemas de controle gerencial em empresas hoteleiras no Brasil. Dissertação (Mestrado). Rio de Janeiro: ISEC/FGV, 1990.
- LUMGARZO, Carlos . O que é ciência. São Paulo: Editora Brasiliense, 1992.
- MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS , Eva Maria. Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. São Paulo: Atlas, 1991.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. Manual para elaboração de monografias e dissertações. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- . Uma pesquisa sobre a pesquisa em administração. In: I SEMEAD -Seminários em administração. Universidade de São Paulo : São Paulo, 1996.
- McGEE, James , PRUSAK , Laurence. Gerenciamento estratégico da informação : aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Trad. De Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro : Campus, 1994.

- MELO, José Ailton Mendonça de, SOUZA, Myrtis Arrais de. Importância desempenho da atividade turística na região nordeste do Brasil. Revista Econômica do nordeste, Fortaleza, v. 28, nº1, p.27-49, jan/mar, 1997.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello, ALVES, Osmar de C., FISCH, Sílvio. Controladoria: seu papel na administração de empresas. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1993.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 1986.
- PAIVA, Maria das Graças de Menezes, CAVALCANTI, Keila Brandão, SOUZA, Tereza de. Hotelaria do Nordeste : no espelho da globalização. Revista econômica do nordeste, Fortaleza, v. 28, nº 1, p.13-26, jan/mar. 1997.
- PELEIAS, Ivan Ricardo . Avaliação de desempenho : um enfoque de gestão econômica. Dissertação (Mestrado) . Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1992.
- PEREIRA, Carlos Alberto, OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. Preços de transferência: uma aplicação de custo de oportunidade. In: Catelli, Armando (Coordenador). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON. São Paulo ; Atlas, 15º capítulo, 1999.
- PEREIRA, Carlos Alberto, Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: Catelli, Armando (Coordenador). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica -GECON. São Paulo ; Atlas, 1º capítulo, 1999.
- PEREIRA, Carlos Alberto. Estudo de um modelo conceitual de avaliação de desempenhos para gestão econômica. Dissertação (Mestrado) . Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993.
- PERRIN, Denis. La hotelería. Fondo de Cultura Económica: México. 1986.

RABAHY, Wilson A. Planejamento do turismo : estudos econômicos e fundamentos econométricos. São Paulo: Ed. Loyola, 1990.

REJOWSKI, Miriam. Turismo e pesquisa científica: pensamento internacional X situação brasileira. Campus: Papirus, 1996.

Revista EXAME, ano 31 - n.º 9 , 22.04.98, São Paulo: Editora Abril.

Revista EXAME, ano 32 - n.º 20, 23.09.99, São Paulo: Editora Abril.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

RUDIO, Franz Victor. Introdução ao projeto de pesquisa científica. Petrópolis: Vozes, 1986.

SEBRAE - Série oportunidades de negócios. Como montar Hotel de lazer. 2 ed. Brasília, Ed. Sebrae, 1996.

SERSON, Fernando M. Hotelaria: a busca da excelência. São Paulo : Marcos Cobra, 1999.

SIEGEL, Sidney. Estatística não-paramétrica: para as ciências do comportamento. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 1975.

SILVA, José Dionisio Gomes da .O planejamento financeiro como instrumento de avaliação das estratégias organizacionais. In: **Anais..XII Congresso Latino-americano de Estratégia**. Slade - Sociedade Latino-Americana de Estratégia, São Paulo, 27 a 29 de maio de 1999.

SLYWOTZKY, Adrian J., MORRISON, David J. A estratégia focada no lucro : the Profit zone. Desvendando os segredos da lucratividade. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEVENSON, William J. Estatística aplicada à administração. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

TRIPODI, Tony, FELLIN, Phillip, MEYER, Henry. Análise da pesquisa social. 2 ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1981.

UFRN/CCSA/PPGA. Tecnologia hoteleira : organização e relações de trabalho dos hotéis do Nordeste. Abr. 1996 (Maria das G. M.V. Paiva, Catarina de Souza et al.)

WTO - World Tourism Organization. Indicadores turísticos básicos. 1999. http://www.world-tourism.org/omt-agent/owa/sta_3_1.s2.

_____. Tourism market trends. Madrid: WTO, 1998.

WTTC - WorldTravel & Tourism Council. Keys statistics 1999. http://www.wttc.org/economic_research/kevstarts.htm. 1999a.

WTTC/WEFA - World Travel & Tourism Council. Travel & Tourism's economic impact regional/national statistics, june, 1999. http://www.wttc.org/economic_research/sat_accounting_research.htm. 1999b

(www.bolsa.embratur.gov.br/hindic.html) (16.04.98).

Bibliografia consultada

- ALMEIDA, Lauro Brito de. Estudo de um modelo conceitual de decisão aplicado a eventos econômicos sob a ótica da gestão econômica. Dissertação (Mestrado) . Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.
- BEUREN, Ilse Maria. Modelo de mensuração do resultado de eventos econômicos empresariais : um enfoque de sistema de informação de gestão econômica - GECON. Tese (Doutorado) . Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1995.
- . Gerenciamento da informação : um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo : Atlas, 1998.
- BELLI, Ari . Análise paramétrica de empreendimentos hoteleiros: uma proposta para levantamento de índices do setor. Dissertação (Mestrado) Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 1996.
- BOGNAR, Sônia Regina. Contribuição ao processo de determinação de preços sob os aspectos de gestão econômica. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1991.
- BRISOLA, Josué. Uma contribuição ao estudo do controle aplicado às organizações. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1990.
- CASTELII, Geraldo . Excelência em hotelaria: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- . Administração Hoteleira. Caxias do Sul : EDUCS, 1992.

- ESTUDOS de Turismo e Hotelaria. Centro de Estudos de Administração e Turismo, São Paulo : SENAC Regional São Paulo, s/d.
- FERNANDEZ, José Dominguez. Estudo de um modelo integrado de informações econômico-financeiras e sua integração com o processo decisório. Dissertação (Mestrado) . Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989.
- FIGUEIREDO, Sandra Maria Aguiar de. Contribuição ao estudo de um sistema de avaliação de desempenho em empresas de seguros : enfoque de gestão econômica. Dissertação (Mestrado) : Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1991.
- GALLEGO, Jesus Felipe. Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España, 1996.
- HARRIS, Peter. Accounting and finance for the international hospitality industry. Butterworth-Heinemann: Oxford, 1995.
- HORWATH CONSULTING & SOTECONTI AUDITORES. A indústria hoteleira brasileira - 1995, São Paulo: Horwath International, 1996.
- LAGE, Beatriz Helena Gelas, MILONE, Paulo César. Impactos socioeconômicos do turismo. Revista de Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo. Vo. 33, n.º 4 outubro / dezembro - 1998.
- MACEDO-SOARES, T. Diana de, LUCAS, Débora C. Práticas gerenciais de qualidade das empresas Líderes no Brasil. Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 1996.
- MAURO, Carlos Alberto. Preço de transferência baseado no custo de oportunidade : um instrumento para promoção da eficácia empresarial. Dissertação (Mestrado) . Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1991.

MENDENHALL, William. Estadística para administradores. México: Iberoamérica, 1990.

NOGUEIRA, Clayton C. Contribuição ao estudo da decisão de preços : proposta de um modelo de decisão de preços do ponto de vista do resultado econômico. Dissertação (Mestrado) . Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993.

NOGUÉS, Jordi Oller. Contabilidad de costes para agencias de viajes, hoteles, camping: gestión turística. Madrid: Síntesis, 1994.

OLIVEIRA, Antonio Benedito da Silva. Aplicação dos conceitos de gestão econômica aos eventos econômicos de um banco comercial. Dissertação (Mestrado) . Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1994.

PEREIRA, Carlos Alberto, OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. Preços de transferência: uma aplicação de custo de oportunidade. In: Catelli, Armando (Coordenador). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON. São Paulo ; Atlas, 15º capítulo, 1999.

PARISI, Cláudio . Uma contribuição ao estudo de modelos de identificação e acumulação de resultado. Dissertação (Mestrado) . Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.

QUEIROZ, Benedito Florêncio de. Aplicação dos conceitos fundamentais do sistema de Gestão econômica às atividades hoteleiras. Dissertação (Mestrado) . Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 1998.

RABECHINI JÚNIOR, Roque. Análise de alternativas estratégicas em sistema de informação: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado).

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1992.

REJOWSKI, Miriam. Turismo e pesquisa científica: pensamento internacional X situação brasileira. Campus: Papirus, 1996.

SCHMIDT, Paulo. A classificação da Contabilidade dentre os ramos do conhecimento humano. Caderno de Estudos da FIPECAFI, v. 10, jan/abril-1998, USP (Departamento de Contabilidade e Atuária): São Paulo, 1998.

SPIEGEL, Murray R. Estatística. 3 ed. tradução e revisão técnica Pedro Consentino . São Paulo: Makron Books, 1993.

STEVENSON, William J. Estatística aplicada à administração. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

TABARES, Fabio Cárdenas. Producto turístico: aplicación de la estadística y del muestreo para su diseño. 2 ed. México: Trillas, 1995.

TRIPODI, Tony, FELLIN, Phillip, MEYER, Henry. Análise da pesquisa social. 2 ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1981.

VASCONCELOS, Marco Túlio de Castro. O processo de gestão de finanças sob a ótica da gestão econômica. Dissertação (Mestrado) . Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo :Universidade de São Paulo , 1995.

VIDAL, Antonio Geraldo da Rocha. A influência de fatores ambientais no desenvolvimento de aplicações pelo usuário. TESE (Doutorado em Administração) . Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

WONNACOTT, Thomas H., WONNACOTT, Ronald J. Introdução à estatística. Rio de Janeiro: LTC, 1980.

ESTATÍSTICAS

MEIOS DE HOSPEDAGEM CLASSIFICADOS-1995

ESTADO	5 ESTRELAS		4 ESTRELAS		3 ESTRELAS		2 ESTRELAS		1 ESTRELA		T
	MH	UH	MH	UH	MH	UH	MH	UH	MH	UH	M
ACRE.....	-	-	-	-	-	-	4	162	5	92	
ALAGOAS.....	3	297	8	762	11	604	19	627	3	108	
AMAPÁ.....	-	-	1	76	-	-	2	70	1	27	
AMAZONAS.....	2	528	7	750	7	407	10	299	1	26	
BAHIA.....	8	1913	15	1506	33	1893	38	1298	15	464	
CEARÁ.....	4	882	6	975	9	737	16	700	4	85	
DISTRITO FEDERAL	4	997	4	588	14	1095	7	487	3	192	
ESPÍRITO SANTO..	1	82	8	681	18	1380	20	795	2	54	
GOIÁS.....	3	392	5	586	13	850	14	468	10	382	
MARANHÃO.....	2	323	1	122	3	256	5	272	4	110	
MATO GROSSO.....	1	174	3	231	8	590	8	320	6	238	
MATO GROSSO SUL	-	-	2	155	5	351	11	497	3	132	
MINAS GERAIS....	5	812	24	2382	52	3461	123	5250	36	1091	
PARÁ.....	1	362	4	556	5	695	13	646	6	157	
PARAÍBA.....	1	175	2	142	7	451	1	57	4	203	
PARANÁ.....	5	787	31	3589	65	4890	87	4115	20	642	
PERNAMBUCO.....	5	1067	11	1139	21	1349	62	1895	17	336	
PIAUÍ.....	1	120	1	83	1	69	8	389	6	137	
RIO DE JANEIRO..	15	4166	61	4603	88	5584	108	3303	37	1141	
RIO GRANDE NORTE	-	-	5	431	7	466	16	847	7	157	
RIO GRANDE SUL..	4	846	19	1976	67	3674	99	4111	24	753	
RONDÔNIA.....	1	109	2	225	2	97	18	479	4	83	
RORAIMA.....	-	-	-	-	1	43	2	94	-	-	
SANTA CATARINA..	5	472	22	2362	54	3705	69	2031	12	430	
SÃO PAULO.....	28	4190	90	7458	131	7679	211	8861	55	1626	
SERGIPE.....	3	307	4	304	5	288	8	357	-	-	
TOCANTINS	-	-	-	-	2	210	1	31	-	-	
TOTAL.....	102	19.001	336	31.682	631	40.840	980	39.461	285	8.566	2.

FONTE: EMBRATUR.

ANEXO 2**5 ESTRELAS**

1. BAHIA OTHON PALACE HOTEL - (BA) 🏨
2. CAESAR PARK HOTEL - (CE)
3. ESPLANADA PRAIA HOTEL-(CE) 🏨
4. FIESTA BAHIA HOTEL-(BA) 🏨
5. HOTEL DA BAHIA- (BA) 🏨
6. HOTEL JARDIM ATLÂNTICO-(BA) 🏨
7. HOTEL JATIÚCA -(AL)
8. HOTEL MERIDIEN BAHIA-(BA) 🏨
9. HOTEL PRAIA VERDE-(CE)
10. HOTEL QUATRO RODAS DE OLINDA - (PE) 🏨
11. HOTEL SALINAS-(AL) 🏨
12. HOTEL SOFTEL QUATRO RODAS-(BA) 🏨
13. HOTEL TRANSAMERICA ILHA DE COMANDATUBA -(BA)
14. IMPERIAL OTHON PALACE HOTEL-(CE) 🏨
15. MAR HOTEL-(PE) 🏨
16. MATSUBARA HOTEL- (AL)
17. RECIFE MONTE HOTEL-(PE) 🏨
18. RECIFE PALACE LUCSIM- (PE) 🏨
19. SALVADOR PRAIA HOTEL-(BA) 🏨
20. SHERATON PETRIBU HOTEL-(PE) 🏨

4 ESTRELAS

1. BAIA CABRALIA HOTEL -(BA)
2. CASARÃO DA ILHA-POUSADA - (BA) 🏨
3. CLUB MEDITERRANEE ITAPARICA (BA)
4. COLONIAL PRAIA HOTEL - (CE) 🏨
5. FEIRA PALACE HOTEL - (BA)
6. GRANDE HOTEL DA BARRA - (BA) 🏨
7. HOTEL BEIRA MAR- (AL) 🏨
8. HOTEL BEIRA MAR - (CE) 🏨
9. HOTEL BOA VIAGEM-(PE) 🏨
10. HOTEL COSTA ESMERALDA - (BA) 🏨
11. HOTEL DO FAROL- (BA)
12. HOTEL DO SOL - (PE)

13. HOTEL DO SOL MACEIO - (AL) ¶
14. HOTEL MAINE - (RN) ¶
15. HOTEL MANIBU - (PE)
16. HOTEL PONTAL DO OCAPORA - (PE) ¶
17. HOTEL PRAIA CENTRO - (CE)
18. HOTEL SAVARONI - (PE) ¶
19. HOTEL TAVARES CORREIA - (PE)
20. HOTEL TERMAS - (RN) ¶
21. HOTEL VEREDA TROPICAL - (AL) ¶
22. HOTEL VILA DO MAR - (RN) ¶
23. JPM TOURIST HOTEL - (PE) ¶
24. LUXOR HOTEL DE ALAGOAS - (AL) ¶
25. LUXOR HOTEL DE NATAL - (RN) ¶
26. MACEIÓ MAR HOTEL - (AL) ¶
27. MARAZUL HOTEL - (BA) ¶
28. MARSOL NATAL HOTEL - (RN) ¶
29. NOVOTEL CHAVES RECIFE - (PE) ¶
30. NOVOTEL MAGNA FORTALEZA - (CE)
31. ONDA MAR HOTEL - (PE) ¶
32. ONDINA APART-HOTEL RESIDÊNCIA - (BA) ¶
33. ORANGE PRAIA HOTEL - (PE)
34. PITUBA PLAZA HOTEL - (BA) ¶
35. OURO BRANCO MACEIÓ HOTEL - (AL) ¶
36. PONTA MAR HOTEL - (CE)
37. PONTA VERDE PRAIA HOTEL - (AL) ¶
38. PORTAL RIO UNA HOTEL - (BA) ¶
39. PORTO SEGURO PRAIA HOTEL - (BA) ¶
40. PORTOBELLO PRAIA HOTEL - (BA) ¶
41. PRAIAMAR HOTEL - (BA) ¶
42. PRAIANO PALACE HOTEL - (CE)
43. RECIFE OTHON PALACE HOTEL - (PE) ¶
44. SAN MARCO HOTEL - (BA)
45. TANI PLAZA HOTEL - (AL) ¶

3 ESTRELAS

1. AMUARAMA HOTEL- (CE) ☞
2. BAHIA PRAIA HOTEL-(BA) ☞
3. BARRA TURISMO HOTEL -(BA) ☞
4. BARREIRA ROXA PRAIA HOTEL -(RN) ☞
5. CASTELINHO PRAIA HOTEL -(PE) ☞
6. EXCELSIOR HOTEL -(CE) ☞
7. GARANHUNS PALACE HOTEL -(PE) ☞
8. GOLDEN PARK HOTEL -(BA) ☞
9. GRANDE HOTEL DE ITAPARICA -(BA) ☞
10. GRANDE HOTEL DE JUAZEIRO -(BA)
11. GRANDE HOTEL DE PAULO AFONSO -(BA) ☞
12. HOTEL 4 DE OUTUBRO - (PE)
13. HOTEL ACAUA -(PE) ☞
14. HOTEL ATLÂNTICO -(BA)
15. HOTEL ATLÂNTICO NORTE -(RN) ☞
16. HOTEL BAHIA DO SOL -(BA)
17. HOTEL BARRAMARES -(PE) ☞
18. HOTEL BEIRIZ - (AL)
19. HOTEL BELVEDERE - (BA)
20. HOTEL CANTO DO MAR - (AL) ☞
21. HOTEL CASA GRANDE E SENZALA -(PE) ☞
22. HOTEL CUMARU - (AL) ☞
23. HOTEL DA PRAIA - (PE)
24. HOTEL DO SOL - (PE) ☞
25. HOTEL DO SOL - SÃO JOSÉ -(PE)
26. HOTEL FAZENDA PORTAL DE GRAVATA- (PE) ☞
27. HOTEL FAZENDA TAQUARITINGA -(PE)
28. HOTEL GIRASSOL - (BA) ☞
29. HOTEL GRANDE RIO - (PE)
30. HOTEL ITAJUBA -(BA) ☞
31. HOTEL ITAPOAN PRAIA -(BA) ☞
32. HOTEL MARINAS DE TAMANDARE -(PE) ☞
33. HOTEL POUSADA CASA FORTE -(PE) ☞
34. HOTEL POUSADA DO JORRO -(BA) ☞
35. HOTEL POUSADA DO VALE -(PE)

36. HOTEL PRAIA DE ARMAÇÃO -(BA) ☞
37. HOTEL PRAIA DO SOL -(BA)
38. HOTEL PRAIA MAR -(CE) ☞
39. HOTEL SAMAMBAIA -(CE) ☞
40. HOTEL SAMBURA -(RN)
41. HOTEL SÃO FRANCISCO -(AL) ☞
42. HOTEL SAVANAH -(CE) ☞
43. HOTEL SOL -(CE) ☞
44. HOTEL VELA BRANCA-(BA) ☞
45. HOTEL VILA VELHA -(BA) ☞
46. HOTEL VOYAGE -(PE) ☞
47. ILHÉUS PRAIA HOTEL -(BA)
48. ITABUNA PALACE HOTEL -(BA)
49. JACARECICA PRAIA HOTEL -(AL)
50. JANGADA PRAIA HOTEL -(AL) ☞
51. JARAGUA CENTER HOTEL -(RN) ☞
52. LUXOR HOTEL DA CONQUISTA -(BA) ☞
53. LUXOR HOTEL DA FEIRA -(BA) ☞
54. MAGNA PRAIA HOTEL -(CE) ☞
55. MAR A VISTA HOTEL -(BA) ☞
56. MAR BRASIL HOTEL RESIDENCIA -(BA) ☞
57. NATAL MAR HOTEL -(RN) ☞
58. NATAL OTHON HOTEL -(RN) ☞
59. NOVOTEL LADEIRA DO SOL NATAL -(RN) ☞
60. RONDIMAR HOTEL -(BA)
61. ONDINA PLAZA HOTEL -(BA) ☞
62. ONDINA PRAIA HOTEL -(BA) ☞
63. PAJUCARA OTHON HOTEL -(AL) ☞
64. PALACE HOTEL-(BA)
65. PANORAMA HOTEL -(CE)
66. PARK OTHON HOTEL -(PE) ☞
67. PIATA PRAIA HOTEL -(BA) ☞
68. PONTAL PRAIA HOTEL-(BA)
69. POUSADA RECANTO DO PARQUE -(BA)
70. PRAIA HOTEL SETE COQUEIROS -(AL) ☞
71. PRÍNCIPE HOTEL -(BA) ☞
72. RECIFE PLAZA HOTEL -(PE)

- 73. RECIFE PRAIA HOTEL -(PE) ♣
- 74. SAMBURA PRAIA HOTEL -(CE) ♣
- 75. SAN MARINO HOTEL -(BA) ♣
- 76. SOBRAL PRAIA HOTEL -(AL) ♣
- 77. SOLAR PORTO DE GALINHAS HOTEL -(PE) ♣
- 78. TAMBAQUI PRAIA HOTEL -(AL) ♣
- 79. TOPÁZIO HOTEL -(BA) ♣
- 80. VILA RICA IDEALE HOTEL -(PE) ♣
- 81. VILLAGE BARRA HOTEL -(AL)

AMOSTRA ALEATÓRIA DOS HOTÉIS

	H-3 ESTRELAS		H - 4 ESTRELAS		H - 5 ESTRELAS	
UNIVERSO	81		45		20	
AMOSTRA	58		32		15	
Semente aleatória	1503		1504		1505	
	13	2	8		4	
Passos	20	21	26		18	
Ferramentas	4	62	27		3	
Análise de dados	66	73	25		6	
Geração de números	31	2	31		1	
Aleatórios	39	74	27		15	
Distribuição uniforme	2	34	6		5	
	58	7	29		11	
segundo processo	55	70	9		14	
aleatórioentre	76	71	34		12	
	33	4	18		8	
	71	38	40		18	
	41	26	9		17	
	77	33	21		19	
	44	61	10		18	
	61	52	13			
	30	43	9			
	75	62	23			
	6	9	6			
	39	15	10			
	21	26	27			
	5	36	24			
	30	15	37			
	44	70	34			
	31	2	37			
	24	73	28			
	22		41			
	63		13			
	53		43			
	1		29			
	59		37			
	42		8			

ANEXO 3

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA

S.PAULO 03/03/97

Ao

Senhor Diretor,

Encaminhamos-lhe, em anexo, o questionário intitulado "PESQUISA SOBRE GESTÃO EM HOTELARIA", instrumento que visa à coleta de dados que deverão subsidiar estudos com vistas à elaboração de Tese de Doutorado pelo Sr. JOSÉ DIONÍSIO GOMES DA SILVA, aluno do nosso Curso de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade - nível de Doutorado.

2. Solicitamos a gentileza de responder às indagações contidas no citado documento e, posteriormente, no-lo enviar para o endereço constante no envelope-resposta (em anexo e devidamente selado).

3. Ressaltamos a grande relevância da sua colaboração, visto que tais informações servirão de base para a proposição de um modelo de administração de hotéis, com base nos resultados econômicos.

4. Acrescentamos que não é necessária a identificação do hotel, uma vez que a pesquisa interessa apenas o resultado global do segmento.

5. Finalmente, apresentamos-lhe os nossos agradecimentos por sua participação e comprometemo-nos a encaminhar-lhe cópia das principais conclusões da referida pesquisa.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Lázaro Plácido Lisboa
Coordenador do Curso de Pós-Graduação em
Controladoria e Contabilidade da FEA/USP

CE.016/98

Natal, 16 de junho de 1998.

Senhor Diretor,

O SEBRAE está desenvolvendo no Nordeste, em Natal/RN, o seu mais importante projeto para o segmento do Turismo: a **Escola de Turismo e Hotelaria Barreira Roxa**.

O **Barreira Roxa** é um complexo voltado para a educação profissional, o empreendedorismo, a pesquisa e o desenvolvimento de novas tecnologias, com o objetivo de suprir as carências de mão-de-obra capacitada, em todos os níveis, e fomentar negócios no setor de turismo e hotelaria.

Estamos apoiando a realização da pesquisa sobre gestão em hotelaria, com ênfase na concepção de um modelo de gestão econômica de hotéis, com o objetivo de desenvolver tecnologia e *know-how* que se adeque às condições e realidade brasileiras. Esse estudo será realizado pelo prof. JOSÉ DIONÍSIO GOMES DA SILVA, doutorando em Controladoria e Contabilidade da USP.

Nesse sentido, solicitamos sua preciosa colaboração para o preenchimento do Formulário de Pesquisa, em anexo. Todas as informações serão tratadas de forma confidencial, não havendo necessidade de identificação da sua empresa.

Agradecemos sua atenção, e em breve renovaremos o contato para divulgar o resultado desse trabalho, que com certeza trará grandes benefícios para o setor de hotelaria, especificamente, porém, de forma geral, para o desenvolvimento do turismo no Brasil.

Atenciosamente,

Carlos von Sohsten
Diretor

- 1 -

SEBRAE/RN
Serviço de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas do
Rio Grande do Norte

Av. Lima e Silva, 76
Lagoa Nova
CEP 59062-300

Telefone (084) 206-1111
Fax: (084) 211-6723

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA

A. Não precisa identificar o hotel. É essencial devolver este questionário nos próximos 10 dias.

B. Dúvidas, favor contactar com: Prof. José Dionísio Gomes da Silva - Endereço: Rua Professor Luiz Carlos Teixeira, 213 - Lagoa Nova - Natal - RN, CEP 59075-130 . Telefones 084.234.4011 – 084.985.3056

e-mail: dionisio@ufmet.ufm.br

QUESTIONÁRIO

1. QUAL O ESTADO DE LOCALIZAÇÃO DO HOTEL ?

☐ Alagoas ☐ Bahia ☐ Ceará ☐ Pernambuco ☐ Rio Grande do Norte

2. NA CLASSIFICAÇÃO POR ESTRELAS, O HOTEL É : (pode ser auto-classificação)

☐ Três ☐ Quatro ☐ Cinco

3. QUAL A POSIÇÃO HIERÁRQUICA DE QUEM RESPONDE AO QUESTIONÁRIO ? (pode ser mais de uma opção)

☐ Diretor ☐ Gerente-Geral ☐ Gerente de Área ☐ Controller ☐ Contador

☐ Outra Posição: Especificar _____

4. O HOTEL PERTENCE A:

☐ Rede Nacional ☐ Rede Internacional ☐ Independente ☐ Outro: Especificar _____

5. EXISTE AVALIAÇÃO PARA O LUCRO DE CADA SERVIÇO OU PRODUTO OFERECIDO PELO HOTEL ?

(avaliar é conhecer em detalhes. É a decomposição do lucro em relação à sua formação. Por exemplo, o lucro do hotel é \$ 100. Qual a participação do serviço de telefonia nesse lucro? e do frigobar? e da hospedagem? e dos alimentos vendidos?. Dessa forma se conhece qual o produto/serviço mais lucrativo do hotel).

- ☐ Não se conhece o lucro por serviço/produto;
- ☐ Não existe a avaliação do lucro;
- ☐ Parcialmente, avalia-se apenas alguns serviços ou produtos;
- ☐ Existe, mas não é de forma estruturada;
- ☐ Sim, existe um sistema estruturado para isso.

6. EXISTE AVALIAÇÃO PARA O LUCRO DE CADA DEPARTAMENTO DO HOTEL ?

(Este é um conceito relativamente novo¹, no qual se diz que todo departamento tem receitas e despesas, portanto, lucro. Por exemplo, o hotel tem 4 departamentos - hospedagem, alimentos e bebidas, administrativo e vendas – a avaliação do mesmo lucro de \$100 da pergunta anterior neste caso é feita em relação ao que cada departamento contribuiu para o lucro. Observe que dessa maneira o mesmo lucro pode ser visto sob dois prismas diferentes. Você de imediato irá perguntar: Como calcular o lucro do departamento administrativo, se ele não tem receitas²?).

- ☐ Sim, existe um sistema estruturado para isso;
- ☐ Existe, mas não é de forma estruturada;
- ☐ Parcialmente, avalia-se somente os departamentos com receitas;
- ☐ Não existe avaliação do lucro;
- ☐ Não se conhece o lucro por departamento.

¹ Será objeto do modelo a ser proposto a partir da resposta deste questionário.

² Idem, idem.

7. O HOTEL ESTÁ PREPARANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O PRÓXIMO ANO. EXISTE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES ESTRUTURADO PARA FORNECER DADOS SOBRE AS DIVERSAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS RELACIONADAS AO HOTEL, TAIS COMO: TENDÊNCIAS DA ECONOMIA DO PAÍS, POLÍTICA DE JUROS DO GOVERNO, INSTALAÇÃO DE NOVOS CONCORRENTES, PERSPECTIVAS DO MERCADO FINANCEIRO, QUALIDADE DA MÃO-DE-OBRA EM FUNÇÃO DAS TENDÊNCIAS DO MERCADO HOTELEIRO, DESEMPENHOS PASSADOS, ETC ?

(Por exemplo, quando da elaboração do planejamento estratégico, uma questão discutida envolve a análise da concorrência. Existe um banco de dados estruturado com o máximo possível de informações sobre a concorrência, tipo lucro, política de RH, tendências financeiras, etc ?)

- ☐ Sim, existe um sistema estruturado de acordo com a pergunta;
- ☐ Sim, mas o sistema não é estruturado;
- ☐ Parcialmente, colhe-se as informações na elaboração do planejamento;
- ☐ Não existe esse tipo de informação;
- ☐ Não utiliza-se planejamento estratégico.

8. O HOTEL ESTÁ PREPARANDO O PLANEJAMENTO OPERACIONAL PARA O PRÓXIMO ANO. NESSA FASE, ANALISA-SE UMA GRANDE VARIEDADE DE ALTERNATIVAS PARA SE ESCOLHER O MELHOR CAMINHO PARA ALCANÇAR O LUCRO DESEJADO. EXISTE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES ESTRUTURADO PARA SIMULAR QUAIS OS LUCROS QUE PODERÃO OCORRER EM FUNÇÃO DA EVENTUAL OPÇÃO POR CADA UMA DAS DIVERSAS ALTERNATIVAS APRESENTADAS PELAS PESSOAS QUE ELABORAM O PLANEJAMENTO?

(Por exemplo, quando da elaboração do planejamento, um gerente propõe ampliar o número de apartamentos do hotel; outro sugere investir na construção de um centro de convenções para o hotel; um terceiro gerente indica como uma excelente opção, um pacote promocional com desconto de 50% nas diárias para casais com mais de 60 anos. Independentemente da decisão em relação às três opções, qual o lucro que cada uma proporciona para o hotel ? existe um mecanismo para simular esse lucro ?

- ☐ Não se usa planejamento operacional.
- ☐ Não existe esse tipo de informação;
- ☐ Parcialmente, simula-se apenas as alternativas mais significativas;
- ☐ Sim, mas o sistema não é estruturado;
- ☐ Sim, existe um sistema estruturado de acordo com a pergunta;

9. EM CONTINUIDADE A QUESTÃO ANTERIOR, AGORA QUE JÁ FORAM ESCOLHIDAS AS MELHORES ALTERNATIVAS DENTRE AS DIVERSAS APRESENTADAS, O HOTEL DISPOE DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES ESTRUTURADO PARA APRESENTAR DETALHADAMENTE TODOS OS EVENTOS ECONÔMICOS PLANEJADOS, INCLUSIVE COM A DETERMINAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS NECESSÁRIOS AO ATINGIMENTO DAS METAS ?

- ☐ sim, existe um sistema estruturado de acordo com a pergunta;
- ☐ sim, mas o sistema não é estruturado;
- ☐ parcialmente, apenas as informações mais significativas;
- ☐ não existe esse tipo de informação;
- ☐ não se usa planejamento operacional

10. O HOTEL DISPÕE DE UM SISTEMA ESTRUTURADO PARA FORNECER INFORMAÇÕES NO COTIDIANO SOBRE QUAL A POSIÇÃO DOS DEPARTAMENTOS, NAQUELE MOMENTO, EM RELAÇÃO AO LUCRO QUE FOI PLANEJADO PARA O PRÓPRIO DEPARTAMENTO, IDENTIFICANDO AS CAUSAS DOS EVENTUAIS DESVIOS?

Por exemplo, o lucro total projetado para o final deste mês no Hotel é \$ 120, que corresponde ao somatório dos lucros dos diversos departamentos. Se no departamento de hospedagem, cuja meta no final do mês é \$ 80, fosse necessário fazer uma avaliação, neste momento, da posição da sua lucratividade em relação a sua própria meta, teria condições de fazê-lo ?

- ☐ Não se usa planejamento.
- ☐ Não existe esse tipo de controle econômico
- ☐ Parcialmente, se faz um levantamento no momento que é necessário;
- ☐ Sim, mas o sistema não é estruturado;
- ☐ Sim, existe um sistema estruturado de acordo com a pergunta

11. OS GESTORES DO HOTEL DISPÕEM DE UM SISTEMA ELETRÔNICO QUE PERMITA INFORMAÇÕES ECONÔMICAS DE IMEDIATO PARA UMA TOMADA DE DECISÃO INADIÁVEL ? Por exemplo: o preço de uma diária individual é \$ 10. Se surgir uma proposta de 100 apartamentos durante 30 dias a um preço individual de \$ 6, é disponibilizado para o tomador da decisão uma informação "on line" sobre qual seria o lucro dessa proposta e até onde ele pode negociar ?

- ☐ Sim, existe um sistema estruturado para isso;
- ☐ Não, calcula-se na hora ;
- ☐ Não, leva-se um tempo para calcular;
- ☐ Não sabe/não quer responder.

12. SÃO ATRIBUÍDOS PARA AS DIVERSAS ÁREAS DO HOTEL CUSTOS E RECEITAS SOBRE OS QUAIS O CHEFE DA UNIDADE TENHA O EFETIVO CONTROLE?

(Por exemplo: na lavanderia, o responsável controla não apenas os custos, mas também as receitas dos serviços prestados pela lavanderia).

- ☐ Sim ☐ Não ☐ Parcialmente, controla apenas os custos.

13. NA SUA OPINIÃO, A MISSÃO DO HOTEL É:

- ☐ Atender com qualidade, a demanda de pessoas por alojamentos fora da sua própria residência
☐ Lucratividade ☐ redução dos custos ☐ produtividade/eficiência/eficácia;
☐ Ser o melhor hotel da região ☐ outra: especificar _____

14. MARQUE OS TIPOS DE INSTRUMENTOS QUE O HOTEL UTILIZA: (pode ser mais de uma opção)

- ☐ planejamento estratégico ☐ planejamento operacional de longo prazo
☐ planejamento operacional de curto prazo ☐ planejamento operacional de médio prazo
☐ previsões informais ☐ nenhum desses

15. O HOTEL UTILIZA OS RELATÓRIOS PRODUZIDOS PELA CONTABILIDADE TRADICIONAL (não a gerencial) PARA TOMAR DECISÕES ECONÔMICAS?

- ☐ Sim ☐ Não ☐ Às vezes

16. QUAL O TIPO DE CUSTEIO UTILIZADO PELO HOTEL PARA EFEITO DE ORIENTAR A TOMADA DE DECISÃO ECONÔMICA (Pela natureza técnica da pergunta, sugere-se uma consulta ao Controller/Contador)

- ☐ Absorção (legal) ☐ Variável ou direto ☐ Atividade (abc)

17. O HOTEL UTILIZA CENTROS DE CUSTOS PARA APURAÇÃO DOS GASTOS DEPARTAMENTAIS?

- ☐ Sim ☐ Não ☐ Outro critério: especificar _____

18. QUAL DOS CONCEITOS ABAIXO O HOTEL UTILIZA NO SEU GERENCIAMENTO: (pode ser mais de uma opção.

Você pode conhecer todos, mas somente marque os que o hotel efetivamente usa e é um termo comum no cotidiano dos diversos gerentes/chefes de departamentos do hotel³).

- ☐ reconhecimento de receitas das atividades pela produção dos bens e serviços
☐ dimensão operacional, financeira e econômica dos eventos
☐ sistema de informações sobre variáveis ambientais
☐ sistema de informação de resultados realizados
☐ preços de transferências departamentais
☐ sistema de simulação de resultados econômicos
☐ sistema orçamentário
☐ custo de oportunidade
☐ custo corrente à vista
☐ área de responsabilidade
☐ custos e receitas controláveis
☐ valor do dinheiro no tempo
☐ sistemas de padrões
☐ receitas internas
☐ análise de variações orçamentárias
☐ centros de resultados
☐ nenhum desses conceitos.

³ A proposta do modelo é contemplar principalmente os termos não apontados

19. O HOTEL CONHECE QUAL A MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DE CADA PRODUTO/SERVIÇO QUE OFERECE?

(Por exemplo: o preço de venda de um prato no restaurante é X. O seu custo variável é Y. A margem de contribuição é $X - Y$.)

☐ Sim ☐ Não ☐ apenas de alguns produtos/serviços

20. OS CUSTOS INDIRETOS SÃO RATEADOS POR :

☐ Apartamento ☐ Departamento ☐ Produtos/serviços ☐ Não são rateados
☐ Outro critério, especificar _____

21. CLASSIFIQUE AS AFIRMATIVAS COM :

C/C (CONCORDO PLENAMENTE)
C/P (CONCORDO EM PARTE)
D/P (DISCORDO EM PARTE)
D/C (DISCORDO COMPLETAMENTE)
N/S (NÃO SEI DIZER)

C/C	C/P	D/P	D/C	N/S	AFIRMATIVAS
					a) Os chefes dos diversos departamentos do hotel ficariam motivados se o seu desempenho econômico fosse avaliado apenas pelas decisões que implementa e pelas variáveis sob sua responsabilidade, ou seja, uma decisão tomada no departamento de hospedagem não deve interferir na avaliação do desempenho do departamento de vendas;
					b) são extremamente importantes informações sobre qual é a lucratividade individual dos diversos <u>serviços/produtos</u> (hospedagem, alimentos e bebidas, eventos, telefonia, passeios, etc) para o gerenciamento econômico do hotel;
					c) são extremamente importantes informações sobre qual é a lucratividade individual dos diversos <u>departamentos</u> (administrativo, alimentos e bebidas, vendas, hospedagem, etc) para o gerenciamento econômico do hotel;
					d) a contabilidade gerencial supre a deficiência da contabilidade financeira (tradicional) no tocante a informações de natureza econômica para a tomada de decisão;
					e) cada departamento do hotel elaborando seu próprio planejamento em consonância com o planejamento global do hotel, torna mais fácil o controle econômico e o atingimento das metas departamentais;
					f) a existência de um sistema estruturado com informações econômicas desenhado de acordo com a necessidade de cada gerente otimiza a ação gerencial;
					g) quando mensurado adequadamente, o lucro é o melhor indicador da eficácia do hotel; e
					h) analisar apenas os custos das atividades do hotel gera uma informação pobre. Deve-se analisar o resultado, ou seja, a receita gerada menos os custos para a sua formação.

CONSIDERAÇÕES JULGADAS NECESSÁRIAS: (Use folha em anexo, se necessário).

3

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

Ata da sessão realizada na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para arguição e Defesa de Tese de Doutorado do Senhor JOSÉ DIONÍSIO GOMES DA SILVA, às dez horas do dia vinte e oito de junho de dois mil, Sala do Conselho (Prédio 3). Reuniu-se a comissão julgadora indicada pela Comissão de Pós-Graduação em reunião do dia 24 de abril de dois mil, composta pelos Senhores Professores Doutores: Reinaldo Guerreiro, Marina Mitiyo Yamamoto, Maria Aparecida Gouvêa, Luiz Carlos Miranda e Paulo Schmidt, sob a Presidência do primeiro, realizar a arguição da Defesa de Tese de Doutorado do Senhor JOSÉ DIONÍSIO GOMES DA SILVA, conforme PROC. 95.1.474.12.2. Em prova pública foi argüido o candidato, na forma do Regimento Geral da USP e pelos prazos regulamentares e por todos os Senhores Professores Doutores Membros da Comissão Julgadora da Defesa, sobre a Tese apresentada: "INVESTIGAÇÃO DA PRÁTICA DA GESTÃO ECONÔMICA NA ATIVIDADE HOTELEIRA" Findos os trabalhos cada um dos Senhores Membros da Comissão Julgadora expressou seu julgamento:

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro,	A P R O V A D O	,
Prof ^a Dr ^a Marina Mitiyo Yamamoto,	A P R O V A D O	;
Prof ^a Dr ^a Maria Aparecida Gouvêa,	A P R O V A D O	;
Prof. Dr. Luiz Carlos Miranda,	A P R O V A D O	;
Prof. Dr. Paulo Schmidt,	A P R O V A D O	;

e em razão dos resultados individuais, o Senhor Presidente da Comissão Julgadora da Defesa Professor Doutor REINALDO GUERREIRO, proclamou o candidato publicamente habilitado ao Título de DOUTOR em CIÊNCIA CONTÁBEIS. Nada mais havendo a ser tratado, foi encerrada a presente sessão da qual para constar eu Val. Lourenção Valéria Lourenção, Chefe da Seção de Pós-Graduação, secretariei e lavrei a

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE¹

presente Ata, que vai assinada pelos Senhores Professores
Doutores Membros da Comissão Julgadora da Defesa. São Paulo,
28 de junho de 2000.

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
ORIENT/PRESIDENTE

Prof.ª Dr.ª Marina Mitiyo Yamamoto
EAC/FEA

Prof.ª Dr.ª Maria Aparecida Gouvêa
EAD/FEA

Prof. Dr. Luiz Carlos Miranda
UFPE

Prof. Dr. Paulo Schmidt
UNISINOS