



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
ATUÁRIA E CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA**

MARIA LUCIELMA RAMOS

**A CONTROLADORIA E SUA CONTRIBUIÇÃO NA
ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE
UM GRUPO HOTELEIRO**

**FORTALEZA – CE
2008**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
ATUÁRIA E CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA**

MARIA LUCIELMA RAMOS

**A CONTROLADORIA E SUA CONTRIBUIÇÃO NA
ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE
UM GRUPO HOTELEIRO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Controladoria da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade - Universidade Federal do Ceará - como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Márcia Martins Mendes De Luca

**FORTALEZA – CE
2008**

R144c Ramos, Maria Lucielma
A Controladoria e sua contribuição na elaboração do
planejamento estratégico de um grupo hoteleiro / Maria
Lucielma Ramos. Fortaleza: UFC/FEAAC, 2008.
118p.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do
Ceará.

1. Controladoria 2. Planejamento Estratégico I.
Título

CDD: 658.151

MARIA LUCIELMA RAMOS

**A CONTROLADORIA E SUA CONTRIBUIÇÃO NA
ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE
UM GRUPO HOTELEIRO**

**Dissertação submetida à Coordenação do curso de Mestrado Profissional em Controladoria da
Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, em
___/___/___ .**

Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Márcia Martins Mendes De Luca (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará

Prof.^a Dr.^a Sandra Maria Santos
Universidade Federal do Ceará

Prof.^a Dr.^a Ana Vlândia Cabral Sobral
Faculdade Christus

“Bendito seja o SENHOR, minha rocha,
que adentra as minhas mãos para a peleja
e os meus dedos para a guerra;”

Salmo 144:1

Dedico este trabalho a DEUS,
pelo seu imenso amor por mim;

a meus pais Mário Carvalho Ramos (*in memoriam*)
e Raimunda Loureiro Ramos, que me ensinaram os primeiros passos;

a meus queridos filhos:
Carlos Eduardo, Luciana e Simone,
pelas longas horas de separação, omissões
e dedicações suspensas, deixando-os
solitários e carentes da minha atenção,
em um momento tão difícil, como sabemos.

AGRADECIMENTOS

Ao poderoso Pai, DEUS, que me concedeu todas as ferramentas para a concretização deste ideal;

à Consult Service Empreendimentos Contábeis, a mantenedora deste curso;

aos meus irmãos, em especial, a Fátima Lucia, e ao Manoel, seu esposo, que permitiram que eu acampasse em sua casa, espalhando livros e transformando mesas em escrivaninhas, tomando todos os seus horários de folga e de descanso. Isso é um agradecimento eterno;

a minha dileta Professora, Dr.^a Márcia Martins Mendes De Luca, que, além de Orientadora, foi uma amiga, paciente e não mediu esforços para a concretude desta pesquisa;

aos Professores Doutores do curso de Mestrado Profissional em Controladoria, Prof. Serafim, Chico, Érico, Márcia, Naiula, Marcos Venícius, Marcos, pela atenção e oportunidade de me repassarem um pouco de seus conhecimentos, o meu apreço por tão importante convívio;

à Coordenadora do curso, Dr.^a Sandra Maria Santos, e às professoras do Seminário de Dissertação, Dr.^a Glória Arrais Peter, Dr.^a Terezinha de Jesus Maciel, Phd, aqui expresso a minha admiração;

aos meus amigos da turma do mestrado pelo maravilhoso convívio e pelos momentos partilhados e, em especial, a minha querida amiga Alzenir Moraes, que me incentivou a continuar e me confortou nos meus momentos mais difíceis;

ainda com um carinho especial aos meus amigos, Denyse e Paulo Parodi, pela amizade e apoio a mim dispensados durante o curso, quando se dispuseram a formar comigo uma equipe: não os esquecerei;

à estimada Selma Nascimento, que toma conta da minha casa com uma dedicação sem medida, inclusive do pequeno Bille, e, sempre rogando a DEUS: “que as bênçãos do SENHOR estejam sempre contigo e a vitória confirmada!”;

a minha dileta amiga Roselene Couras Del Vecchio, grande incentivadora desse momento tão especial na minha vida;

aos funcionários da Consult, pela dedicação e fidelidade a mim dispensadas, durante os longos momentos de minha ausência, tendo a certeza de que o trabalho seria cumprido;

a todos os funcionários da Coordenação do curso, em especial, a Ezilda, sempre disponível, atenta e responsável com atendimento as nossas necessidades;

aos empreendimentos hoteleiros que participaram dessa peleja, dando a maior contribuição para a realização deste trabalho, “as informações”, sem as quais esta pesquisa não seria concluída; e

ao Douglas, que aparece nos momentos certos, fazendo-me sorrir, dando-me ânimo, como se fosse um anjo; a minha fiel amiga Maria do Carmo, pelos seus valiosos préstimos, ajudando no escritório me substituindo nas horas necessárias;

É muito bom ter tanto a agradecer, quando se passa por um período em que se vivencia sentimentos tão diversificados, como incerteza, euforia, desânimo, cansaço, alegrias... Ainda, o meu agradecimento àqueles que conseguiram se manter presentes e participativos direta ou indiretamente na realização deste trabalho.

O meu muito Obrigada!

O amor é paciente, é benigno; o amor não arde em ciúmes, não se ufana, não se ensoberbece, não se conduz inconvenientemente, não procura os seus interesses, não se exaspera, não se recente do mal...

Apóstolo Paulo

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A&B – Alimentos e bebidas

a.C. – Antes de Cristo

EEUU – Estados Unidos

FCS – Fatores críticos de sucesso

FNRH – Ficha Nacional de Registro de Hospedagem

GECON – Gestão econômica

OCAI – Organizational Culture Assenssment Instrument

PE – Planejamento estratégico

PIB – Produto Interno Bruto

SCP – Sociedade em conta de participação

SIG – Sistema de informação gerencial

SWOT – Strengths Weaknesses Opportunitties and Threats

UFC – Universidade Federal do Ceará

UH – Unidade Habitacional

LISTA DE FIGURAS E QUADRO

FIGURA 1 - Etapas para análise dos aspectos internos	22
FIGURA 2 - Níveis de informações	23
FIGURA 3 - As cinco forças de Porter	26
FIGURA 4 - Ambiente do sistema-empresa.....	28
FIGURA 5 - Análise macroambiental externa	34
FIGURA 6 - Integração dos sistemas de informação ao processo da gestão	52
FIGURA 7 - Mudança no planejamento	68
FIGURA 8 - Roteiro de trabalho na elaboração do planejamento	73
QUADRO 1 - Características das pessoas entrevistadas.....	87

RESUMO

A indústria hoteleira, atualmente, se firma como importante segmento da economia em termos de movimentação de recursos, geração de empregos e, principalmente, atração de capital do mercado internacional. A hotelaria se tornou um segmento de grande significado sócioeconômico para o Brasil, mesmo enfrentando ameaças do meio externo, como os efeitos da internacionalização do capital, o aumento da competitividade, os efeitos da globalização. Tais circunstâncias requerem, de forma precisa, um modelo da gestão que possa proporcionar aos gestores, o suporte para tomada de decisões e, acima de tudo, planejar onde estarão no futuro. Neste sentido e com o objetivo de analisar a contribuição da Controladoria no processo de elaboração do Planejamento Estratégico (PE) em um grupo do ramo hoteleiro em Fortaleza-CE, elaborou-se esta pesquisa. Realizou-se um estudo exploratório, com abordagem qualitativa, utilizando-se o estudo de caso como estratégia para coleta e análise das informações. Os dados foram coletados entre os meses de maio e junho de 2008, utilizando a entrevista semi-estruturada. A amostra foi composta por dez diretores e colaboradores envolvidos na elaboração do PE do grupo hoteleiro. Com os dados coletados percebeu-se que os respondentes vêem o PE como uma ferramenta da gestão que proporciona aos gestores meios para definição e mensuração de metas, formulação de objetivos e práticas de avaliação. A baixa receita, a nova concorrência, o cenário favorável e os novos clientes constituem motivos que determinam a necessidade das empresas realizarem o PE. Na execução do PE, a Controladoria elabora os relatórios, controla os custos, acompanha os inadimplentes, encontra subsídios para aumentar a receita, acompanha a implantação das diretrizes, emite relatórios das incongruências e realinha o PE com a Diretoria. Os responsáveis pela elaboração do PE, na maioria dos empreendimentos, são os diretores, o *controller* e os gerentes. Os entrevistados percebem a Controladoria como uma unidade operacional, que se encontra no mesmo nível hierárquico das unidades operacionais, não constituindo um órgão administrativo, com posicionamento adjunto à Diretoria do grupo. Pode-se concluir que a Controladoria é um dos principais pilares na elaboração do planejamento, pois é ela quem conhece a situação completa da empresa. É a Controladoria que consolida e repassa as informações, gera relatórios e diretrizes, no entanto, percebe-se que a Controladoria desenvolvida nos empreendimentos estudados se resume ao profissional *controller*, como um executor de tarefas.

Palavras-chave: Gestão Hoteleira. Controladoria. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The hotel industry has currently become an important sector of the economy in terms of resource flow, employment generation and mainly, as a means to attract capitals from the international market. The hotel industry has become a sector of great socioeconomic significance for Brazil, however facing external threats, such as the effects of capital internationalization, growing competitiveness and the effects of globalization. Such state of affairs requires a precise management model able to offer managers adequate support in decision-making and above all, adequate future planning. This research was carried out with the aim of analyzing Controllershship contribution to the Strategic Planning Elaboration Process (SP) in a hotel chain of Fortaleza-Ce. An exploratory study with a qualitative approach was carried out, using case study as a strategy for data collection and information analysis. Data was collected between the months of May and June 2008, using for this purpose a semi-structured interview. The sample was composed by ten directors and collaborators involved in the hotel chain SP. As from data collected, it was perceived that the interviewed see the SP as a management tool that offers managers means for goal definition and measurement, objective formulation and evaluation practices and that the reasons for companies to elaborate a SP are low turnover, new competition, a favorable scenario, new clients and integration. For SP materialization, the Controllershship elaborates reports, controls costs, carries out defaulter follow-up processes, finds subsidies to increase turnover, supervises guidelines setup, issues incongruence reports and realigns SP with the directory board. In most cases, directors, the *controller* and managers are responsible for the undertakings. Those interviewed perceived Controllershship as an operational unit in the same hierarchy level of other operational units, not constituting an administrative body and positioned closed to the group directory board. We can conclude that Controllershship is one of the main pillars in planning elaboration, as this body has a complete outlook on the company's businesses. It is the Controllershship that consolidates and transfers information, generates reports and sets guidelines. However we observed that the Controllershship developed in the studied undertakings is reduced to a professional *Controller*, who is seen as a task performer.

Keywords: Hotel Management. Controllershship. Strategic Planning.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. PLANEJAMENTO	20
2.1 Planejamento estratégico	24
2.1.1 Processo de planejamento estratégico	25
2.1.2 Sistema de informação – apoio ao planejamento estratégico	36
3. CONTROLADORIA	39
3.1 Conceitos da Controladoria	40
3.2 A Controladoria na gestão e a cultura organizacional	45
3.3 O Papel da Controladoria no planejamento estratégico	47
3.4 Controladoria e sistema de informação	49
4. ORGANIZAÇÃO HOTELEIRA	54
4.1 Breve histórico da hotelaria	54
4.2 Empresa hoteleira	56
4.3 Estrutura organizacional	59
4.4 Modelo da gestão na hotelaria	60
4.5 Planejamento Estratégico na hotelaria	65
5. METODOLOGIA DA PESQUISA	78
5.1 Características da pesquisa	78
5.2 Unidade de análise	81
5.3 Universo e amostra da pesquisa	83
5.4 Coleta de dados	84
5.5 Tratamento dos dados	85
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	87
6.1 O perfil dos respondentes	87
6.2 Categorias de análise	88
6.2.1 Modelo da gestão	89
6.2.2 Planejamento Estratégico (PE)	90
6.2.3 Áreas da hotelaria que contribuem com a elaboração do PE e os sistemas de informação	91
6.2.4 Controladoria e controle	98
6.2.5 A presença do <i>controller</i>	99

6.2.6 A controladoria e o Planejamento Estratégico	101
7. CONCLUSÃO.....	106
REFERÊNCIAS	108
APÊNDICE A	113
APÊNDICE B.....	116

1 INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados, as progressivas mudanças tecnológicas, os desafios empresariais, a competitividade, as mudanças governamentais e a exigibilidade de um relacionamento estável entre a organização e o seu ambiente externo, impõem mudanças na estrutura das organizações. Mudanças nesse processo exigem estruturação organizacional com vistas a diminuir as hierarquias, corrigir as distorções, fazendo com que as empresas procurem otimizar o desempenho operacional, aumentando assim, sua participação no mercado competitivo. Além disso, as organizações necessitam mudar, reestruturar sua forma da gestão, e é neste contexto que a Controladoria se insere como dispositivo que permeia todo o de planejamento.

Na contemporaneidade, as organizações adotam o planejamento estratégico como ferramenta que possibilita o estabelecimento de estratégias adequadas, vislumbrando a avaliação das diretrizes estratégicas e considerando, ainda, o conjunto de circunstâncias vinculadas ao cenário onde a empresa atuará. Desse modo, cabe à Controladoria coordenar e participar da melhor alternativa de modo a garantir a eficácia, buscando a otimização dos resultados.

Para tanto, este processo deve ser desenvolvido com uma metodologia adequada à geração do plano estratégico, onde seu *output* contribua para as diretrizes estratégicas de forma a potencializar as capacidades dos gestores de cada área e o seu *input* para a fase de planejamento operacional como instrumento de controle. Sua função é oferecer apoio à realização das diretrizes em curto prazo, oriundas do seu plano tático, engajando todos os níveis da organização para a consecução dos fins maiores, garantindo o cumprimento da missão e a continuidade da empresa.

A indústria hoteleira firmou-se como importante segmento da economia em termos de movimentação de recursos, geração de empregos e, principalmente, atração de capital do mercado internacional. Lunkes (2004) confirma essa projeção do setor no mercado nacional, pois este é responsável por 3,5% do Produto Interno Bruto (PIB), com o faturamento anual de R\$ 53 bilhões e um potencial de geração de renda de R\$ 221 bilhões para os próximos dez anos.

Apesar de a hotelaria está se tornando um segmento de grande significado socioeconômico para o Brasil, tem de enfrentar, dentre outros fatores, os efeitos da

internacionalização do capital, do aumento da competitividade e da globalização. Tais circunstâncias requerem, de forma precisa, um modelo da gestão que possa proporcionar aos gestores suporte para tomada de decisões e, acima de tudo, planejar onde estarão no futuro.

O Planejamento Estratégico (PE) constitui ferramenta da gestão, que se fundamenta na identificação dos objetivos e das metas a serem alcançadas, propiciando subsídios para que estes sejam desenvolvidos. O estabelecimento de estratégias assegura as políticas dos departamentos funcionais, bem como garantem que, pelo menos, as diretrizes dos departamentos sejam coordenadas e dirigidas, visando a um conjunto comum de metas.

O planejamento estratégico deve ser estabelecido como algo permanente, em razão da rapidez e descontinuidade das mudanças no ambiente. Assim sendo, a revisão das estratégias deve ocorrer sempre quando há modificação das variáveis ambientais. Por conseguinte, não se pode perder de vista a missão e a continuidade da empresa.

O PE é um processo utilizado com o objetivo de estabelecer, de forma integrada, o rumo a ser seguido pela organização, alinhado com as políticas, metas e princípios, bem como os fatores de relevância ao meio ambiente organizacional, levando-se em conta o meio externo. Isto implica uma constante disposição proativa, de análise de tendências do macroambiente, utilizando em ocasião oportuna as suas vantagens e os possíveis impactos para a unidade de informação, buscando a constante melhoria organizacional.

Por conta das interferências conjunturais econômicas e financeiras, das políticas governamentais, da manutenção dos padrões éticos e, principalmente, pela criação de melhores práticas da gestão, exigindo da empresa maior controle gerencial na condução dos negócios, surge a Controladoria.

A Controladoria constitui base teórico-conceitual, podendo ser considerada órgão administrativo responsável pela difusão de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações. Sabe-se, ainda, que a Contabilidade exerceu influência no surgimento da Controladoria, principalmente pela necessidade de informações eficazes que somente a área contábil poderia fornecer. Assim, as informações acerca da mensuração de eventos econômicos passados, de situação financeira momentânea, da necessidade de controles, voltados ao planejamento financeiro e fiscal, elementos da Contabilidade, passam a fornecer à Controladoria subsídios para a tomada de decisão nas organizações.

Por organização, entende-se um conjunto de áreas, cada uma com sua especificidade, atuando mediante interação, buscando cumprir um objetivo contínuo ou missão (CROZATTI, 1998).

Considerando esse aspecto, a empresa aplica seus recursos econômicos processando seus investimentos de forma sistêmica, em que a missão da Controladoria é coordenar todas as informações de todas as áreas, sem substituir as responsabilidades dos seus gestores, nos resultados econômicos. A Controladoria é responsável pela sinergia que deve haver entre todas as áreas da organização, buscando a otimização do resultado global. Como o resultado econômico se forma das decisões dos gestores, a Controladoria tem o papel de coordenar os eventos planejados, na eficácia do sistema implantado, nas fases do planejamento operacional, execução e controle e no processo da gestão (CROZATTI, 1998).

Desse modo, a Controladoria tem papel fundamental na constituição do plano estratégico, que é o produto do planejamento estratégico da organização. Nesta elaboração, seu contributo materializa-se com as sugestões propostas sobre os aspectos contemplados, para o desenvolvimento das melhores diretrizes que possibilitem aos planos táticos e estratégicos a garantia de otimização do valor econômico da empresa.

Ademais, a Controladoria, ainda, oferece apoio às avaliações de variáveis ambientais e, por estar inserida nas áreas operacionais, ela contribui, proporcionando apoio quantitativo. E, se necessário, ainda colabora com a avaliação de projeção de metas e eventos propostos em outras áreas.

Por fim, o papel fundamental da Controladoria, segundo Mossiman e Fisch (1999), é coordenar esforços para se obter a sinergia do resultado global que supere os resultados individuais de cada área operacional. Assim, a Controladoria, para garantir a continuidade do negócio, mediante a integração dos esforços de diversas áreas, deve ter habilidade para perceber as implicações dessas forças, adequando-as à cultura organizacional. Deve estar atenta às dificuldades, barreiras e restrições que impeçam o desenvolvimento de sistemas, por conta dos conflitos da cultura organizacional.

Considerando esse cenário como ponto de partida para o delineamento deste estudo, foi necessário aproximar-se do objeto da pesquisa. Para isso, diversos caminhos foram percorridos, identificando lacunas sobre a temática, com base nos escritos de outros pesquisadores. Com este fim, iniciou-se o levantamento sobre a literatura pertinente em

periódicos e na internet, em relação aos temas Controladoria e Planejamento Estratégico na Hotelaria.

De acordo com o levantamento bibliográfico realizado sobre o assunto, os temas acerca da Controladoria são muito recorrentes, no entanto, acerca de como a Controladoria e sua contribuição na elaboração do planejamento estratégico no ramo hoteleiro ainda é tema muito carente de pesquisas.

Dentre as indagações que emergiram, sublinhou-se a seguinte pergunta que norteia a pesquisa ora proposta: como a Controladoria contribui na elaboração do Planejamento Estratégico em empresas de um grupo do ramo hoteleiro?

A busca pela resposta a essa pergunta permeou toda a pesquisa, tendo-se procurado entender as minúcias dessa interação, análise e verificação do papel da Controladoria como condutora do planejamento em empresas hoteleiras.

Foi nesse contexto que se estudou a contribuição da Controladoria na elaboração do Planejamento Estratégico em empresas de um grupo, com atividades inseridas no ramo hoteleiro no Município de Fortaleza, Ceará.

Diante da contextualização do objeto de estudo, formularam-se os pressupostos teóricos, que orientaram o caminho teórico-metodológico traçado na presente investigação. Minayo (2004) evidencia que a formulação de hipóteses pode ser vista como elaboração de pressupostos ou questões resultantes do diálogo estabelecido entre a visão do pesquisador e a realidade a ser investigada. Desta feita, a pesquisa baseia-se nos pressupostos a seguir delineados.

O primeiro é de que, como os hotéis que compõem um grupo hoteleiro em Fortaleza são geridos por administração única acredita-se que estes seguem apenas um padrão para elaboração e realinhamento do planejamento estratégico.

Em segundo lugar, a Controladoria contribui para a elaboração do Planejamento Estratégico, supondo-se que esta possibilita o envolvimento de todos os membros da gestão do grupo hoteleiro, quando da tomada de decisão.

Para responder à questão da pesquisa, traçou-se como objetivo geral analisar de que modo a Controladoria contribui na elaboração do Planejamento Estratégico em empresas de um grupo do ramo hoteleiro em Fortaleza-CE.

Definem-se como objetivos específicos:

- verificar o papel da Controladoria em empresas que compõem um grupo do ramo hoteleiro;
- descrever a elaboração do Planejamento Estratégico nessas empresas; e
- identificar as ações pertinentes à Controladoria que contribuem para a elaboração do planejamento estratégico.

Quanto à metodologia da pesquisa, foi utilizado um estudo caracterizado como exploratório, de natureza qualitativa, empregando o estudo de caso como estratégia para coleta de dados. Foram ainda aplicados os seguintes procedimentos de pesquisa: o estudo bibliográfico e a observação livre.

O presente trabalho encontra-se estruturado em sete capítulos, distribuídos de maneira a facilitar a sua compreensão. Desta forma, o primeiro capítulo trata do tema e problema da pesquisa, justificativa, dos objetivos e da estrutura do trabalho.

Do segundo ao quarto módulo está a fundamentação teórica da pesquisa que dá sustentação ao estudo. Abordam os conceitos de Planejamento, Controladoria e a Organização Hoteleira, evidenciando aspectos e relações dinâmicas entre suas estruturas.

No quinto capítulo, trabalha-se a metodologia aplicada na pesquisa.

O sexto segmento apresenta como os achados da pesquisa foram discutidos e sumariando, retrospectivamente, os passos da investigação que se converteram nos resultados inventariados e explicados no segmento imediatamente anterior.

O sétimo capítulo é o remate da pesquisa. Segue-se a relação de autores/obras que subsidiaram, do ponto de vista empírico quanto sob o prisma teórico, a investigação.

2 PLANEJAMENTO

Avaliar o passado é uma das primeiras etapas para planejar o futuro, quando se analisam os resultados anteriormente planejados com os resultados reais alcançados, determinando quais os planos consistentes e viáveis e se podem servir de base para a próxima avaliação.

Hindle (2002 apud BARBOSA; BRONDANI, 2005, p. 120) conta que os primeiros conceitos de planejamento, embora reconhecidos como tais, devem provavelmente ter surgido ainda na Pré-História, entre as primitivas “donas de casa”, que tinham que de certa forma ter conhecimentos de planejamento. O autor exemplifica que, ao não ter espaço nem tecnologia para conservar alimento, era necessário programar o término do preparo da refeição para um momento em que o companheiro estivesse presente, saber o momento de enviar um dos filhos para buscar gravetos ou tirar leite de cabras; e assim eram desenvolvidos conceitos muito semelhantes ao que hoje se chama cientificamente de planejamento, controle de orçamento, estoque, produção, logística etc.

As teorias do Planejamento e Controle defendem a tese de que o futuro das empresas está no controle e na manipulação do planejamento por parte dos gestores. Para Figueiredo e Caggiano (1997), o planejamento pode ser definido como estratégia racional, segundo a qual o futuro da empresa deva ser orientado.

Figueiredo e Caggiano (1997, p. 49) ainda referem ser o planejamento “a mais básica de todas as funções gerenciais, [...] Planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que preceda a ação e é dirigido para a tomada de decisão com vistas no futuro”.

A habilidade com que essa função é desempenhada determina o sucesso de todas as operações da empresa, pois define, não somente os objetivos, as políticas e estratégias que direcionarão essa empresa, como também o uso e a disponibilidade dos recursos para a realização dos objetivos.

Ademais, Padoveze (2005, p. 28) descreve planejamento como

(...) um plano para ligar uma situação desejada com a situação atual. E ainda comenta que a teoria do planejamento e controle assegura que a administração tem controle sobre o futuro da empresa e acredita que o destino da firma pode ser manipulado, e, portanto, planejado e controlado. Nessa visão, a qualidade das decisões do planejamento e controle administrativo é um fator chave par ao sucesso.

Entrementes, Tavares (1991), considerado o defensor do Planejamento Estratégico, garante que o planejamento tem o intuito de criar e programar estratégias que aumentem a competitividade das organizações, evitando ou diminuindo os erros dos gestores. Tais estratégias constituem a essência, a síntese de uma busca, determinante da direção que a empresa vai tomar. Esta asserção é corroborada por Pina (1994) quando, assevera ser a estratégia o principal resultado de um sistema de planejamento estratégico.

Para que ocorra o que foi descrito anteriormente por Tavares (1991) e Pina (1994), é necessário que a organização possua visão ampla para adotar o planejamento estratégico, pois é este que define o futuro da organização, servindo como guia para a elaboração de todos os planos e ações.

Em contrapartida, Unkpen e Choudury (1995 apud MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 23), não adeptos dessa prática, acentuam que,

[...] a ausência de estratégia não precisa ser associada ao fracasso organizacional... A criação deliberada de ausência de estratégia pode promover flexibilidade a uma organização... Organizações com controles rígidos, altamente dependentes de procedimentos formalizados e uma paixão pela consistência pode perder a capacidade de experimentar e inovar.

Em outro sentido, Figueiredo e Caggiano (1997) exprimem que as empresas operam entre dois pontos de vista, em que a função do gestor é manipular os itens controláveis e assegurar que a empresa esteja preparada para enfrentar as mudanças nos itens não controláveis, pois existem fatores nos quais a Administração não pode interferir. O planejamento, porém, poderá adequar-se à organização, dentro da visão estratégica.

Em relação aos fatores não manipuláveis, as organizações podem enfrentar os fatores ambientais, fiscais, preços dos produtos fornecidos, entre outros. Quanto aos manipuláveis, têm-se o custo dos produtos internos, o plano de cargos e carreiras, formação de preço e demais.

Perez Junior, Pestana e Franco (1997, p. 43) evidenciam outros fatores que podem contribuir para o sucesso de uma empresa: “são os fatores-chaves que podem ser de natureza quantitativa e qualitativa”. Para os autores, a empresa indica os fatores-chave do sucesso pelo atributo que a entidade está posta no contexto, espaço e rentabilidade alcançada, podendo relacioná-los diretamente com os itens que precisam obter desempenho pelo menos muito satisfatório, alcançando assim resultado positivo.

Durante a elaboração do planejamento, na fase do diagnóstico, revela-se um estudo macroambiental, da atual situação, analisando-se o ambiente externo e o interno (ALMEIDA, 2007). No ambiente externo têm-se os resultados da análise chamados de aspectos positivos ou titulados de oportunidades, enquanto os negativos, são chamados de ameaças. Na análise macroambiental interna, os aspectos são interpretados como pontos fortes e pontos fracos, conforme a Figura 1. Observa-se que há um posicionamento na fase preliminar da elaboração do planejamento, isto é, uma atitude de primeiro conhecer, estudar e formatar um escopo de ação a ser desenvolvida no plano das diretrizes.

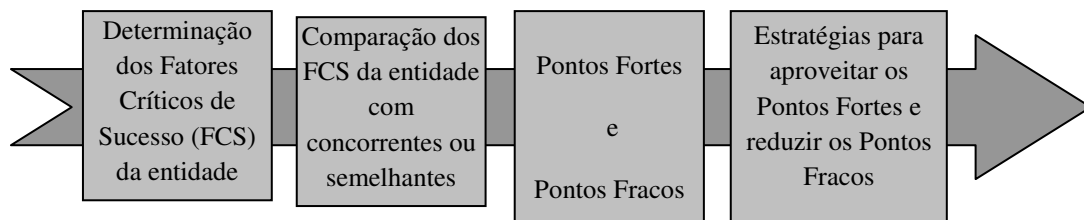


FIGURA 1 – Etapas para a análise dos aspectos internos.
Fonte: Adaptada de Almeida (2007, p. 18) pela autora.

O planejamento tem o intuito de criar e programar estratégias que aumentem a competitividade das organizações, evitando ou diminuindo os erros dos gestores. Neste sentido, Petrocchi (2005) classifica o planejamento em tático, operacional e estratégico, assinalando que estes se subordinam aos objetivos da organização, observando as linhas mestras das estratégias estabelecidas. Ele descreve o planejamento tático como a fase que representa o planejamento das ações. Oliveira (2007, p. 18), entretanto, reconhece o planejamento tático como “uma metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo.”.

Quanto ao planejamento operacional, Petrocchi (2005) exprime que nessa etapa se definem os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa, tendo como produto final o orçamento operacional, sempre levando em conta os objetivos estratégicos de curto e longo prazo. Esse plano incorpora a etapa adicional que finaliza o planejamento das operações chamadas de programação e orçamento.

No que se refere ao planejamento estratégico, Oliveira (2007) assevera ser um processo administrativo que propicia sustentação metodológica para se determinar o melhor

rumo a ser seguido pela empresa, visando ao grau de interação com os fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Petrocchi (2005) sinaliza para uma hierarquia nas ações objetivadas no planejamento. Os planejamentos táticos e operacionais se subordinam aos objetivos da organização e observam as linhas mestras das estratégias estabelecidas. Esse conjunto, composto por diagnósticos, objetivos, estratégias e planos setoriais (táticos e operacionais), representa o planejamento estratégico (Figura 2). O planejamento operacional é a fase em que são definidos os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa, tendo como produto final o orçamento operacional, sempre levando em conta os objetivos estratégicos de curto e longo prazo. Esse plano incorpora a etapa adicional que finaliza o planejamento das operações, chamadas de programação e orçamento.

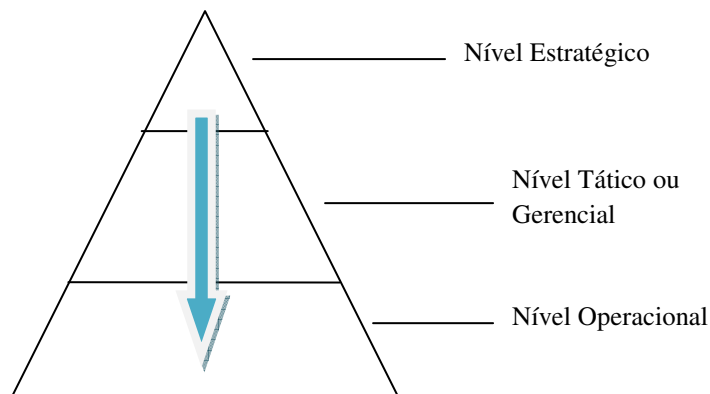


FIGURA 2 - Níveis de informações.
Fonte: Adaptada de Oliveira (2007, p. 15) pela autora.

Padoveze (2005) descreve que a programação consiste na ordenação das necessidades, meios, recursos, ações, programas, análises e interações operacionais necessárias para executar o plano operacional adotado e que a execução é a fase da gestão em que acontecem os eventos econômicos da empresa. Esta fase deve estar em sintonia com as fases do planejamento e da programação.

2.1 Planejamento estratégico

A capacidade de antecipar-se é fundamental para o mundo empresarial. Por este fato, as empresas devem atentar para avaliar situações futuras de decisões presentes em

função de seus objetivos. Neste raciocínio, Oliveira (2007) assegura que o exercício sistemático do planejamento tende a diminuir a incerteza que envolve o processo decisório, provocando, conseqüentemente, o aumento da probabilidade de alcançar os objetivos, superar os desafios e atingir as metas estabelecidas para a empresa. Além do mais, o fato de o planejamento ser o estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade justifica que ele anteceda a decisão e a ação.

Assim sendo, Oliveira (2007, p. 4) relata que o planejamento estratégico corresponde ao

(...) estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado [...] é um processo contínuo [...] pressupõe a necessidade de processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.

Como se pode perceber, o Planejamento Estratégico (PE) constitui ferramenta da gestão, fundamentada na identificação dos objetivos e das metas a serem alcançadas, propiciando subsídios para que eles sejam desenvolvidos. Porter (1989) menciona-o como um processo explícito de estabelecimento de estratégias, que asseguram as políticas dos departamentos funcionais, bem como garantem que, pelo menos, as diretrizes dos departamentos sejam coordenadas e dirigidas, visando a um conjunto comum de metas.

O PE é um processo utilizado com o objetivo de estabelecer, de forma integrada, o rumo a ser seguido pela organização, alinhado com as políticas, metas e princípios, bem como os fatores de relevância ao meio ambiente organizacional, levando-se em conta o meio externo. Isto implica uma constante disposição próativa, de análise de tendências do macroambiente, utilizando em ocasião oportuna as suas vantagens e os possíveis impactos para a unidade de informação, buscando a constante melhoria organizacional.

Para Druker (1999, p. 133),

(...) planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação, organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

O mais importante na utilização do Planejamento Estratégico é o seu estreito vínculo com a administração estratégica nas organizações. Não se pode tratar isoladamente o planejamento estratégico sem entrar no processo estratégico, contribuindo, assim, de modo

mais eficaz com a gestão dos administradores na obtenção dos seus resultados (ALDAY, 2000).

2.1.1 Processo de planejamento estratégico

Ordinariamente, o primeiro passo para a elaboração do Planejamento Estratégico, segundo Oliveira (2007), é determinar com precisão questões básicas, porém primordiais como:

- Quem somos?
- Aonde se quer chegar?
- Como a empresa está para chegar à situação desejada?
- Como atingiremos nossos objetivos?

Desde então, deve-se simular situações diversas ou cenários, não objetivando prever o futuro, mas sim descrever possíveis acontecimentos plausíveis que poderão ocorrer. Para isso, é necessário levar em consideração fatores como o histórico e resultados para ter condições de interagir.

Fica explicitado que a missão e o modelo da gestão se definem com base no conjunto de crenças e valores dos proprietários do empreendimento, estabelecem a forma como a empresa deverá ser gerida e constituem a primeira etapa do planejamento.

O modelo da gestão, entretanto, deve definir a forma de ação dos gestores no processo da gestão: seu papel, atitude e o estilo de sua participação. Da atuação dos gestores dependerá totalmente o desempenho de cada área e da empresa. Quanto à atitude, deve ser a de empreendedor, aproveitando as oportunidades que surgem e precavendo-se em relação às ameaças, haja vista o ambiente de turbulência que vive a empresa moderna, bem como a rapidez com que novos desafios aparecem.

À medida que surgem fatores determinantes, como alto grau de competição entre as empresas do ramo, a utilização da tecnologia da informação, a abertura do mercado para entrantes e produtos, surge na organização a necessidade de elaborar um planejamento estratégico. Esta questão reporta-se à competição determinada pela interação de cinco forças de Porter (1989): ameaças de entrantes; poder de negociação dos fornecedores e dos consumidores; ameaças de produtos substitutos e o grau de rivalidade entre as empresas do setor, como demonstra a Figura 3. Ante essa força (ameaças de produtos substitutos), o

objetivo do estrategista empresarial é encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra essas forças ou de influenciá-las em seu favor. O conhecimento dessas forças, sobre como atuam e qual a pressão que estas exercem no nicho onde está inserida a empresa, é o principal ponto sobre o qual se edifica a estratégia organizacional.

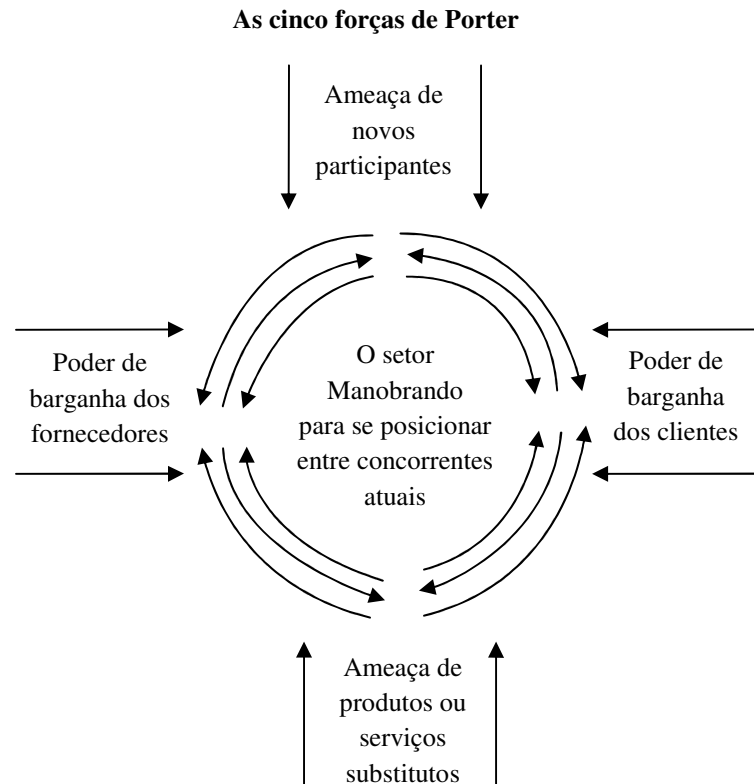


FIGURA 3 - As cinco forças de Porter.

Fonte: Porter (1979 apud LUECKE, 2008, p. 35).

As forças descritas na Figura 3 também estimulam o estrategista a olhar para fora do pequeno círculo de concorrentes naturais em busca de outros participantes e tendências que determinem a lucratividade e o crescimento em potencial. O fator dessas forças coletivas é determinante para que um segmento tenha vantagem de lucros dentre seus concorrentes.

De acordo com Porter (1989 apud LUECKE, 2008, p. 35), o poder coletivo dessas forças determina o potencial de lucro definitivo de um setor. E ainda, de posse desses fatores, o potencial de lucro variará de um setor para outro. Nos dias atuais, por exemplo, os setores concorrem para arrebatar os clientes dos concorrentes, em geral cortando preços e ampliando os serviços. Enquanto isso, o ritmo acelerado das inovações tecnológicas força as empresas a gastar muito para permanecer na vanguarda (LUECKE, 2008).

Em decorrência da rapidez e descontinuidade das mudanças no ambiente, Planejamento Estratégico deve ser estabelecido como algo permanente. A revisão das estratégias deve ocorrer sempre quando há modificação das variáveis ambientais, como novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, assim como novos serviços. Por conseguinte, não se pode perder de vista a missão e a continuidade da área de responsabilidade e da empresa.

O Planejamento Estratégico executa dupla função. A primeira, é a de definir diretrizes de enfrentamento das turbulências e das oportunidades advindas do ambiente; a segunda é direcionada ao pensar e repensar sobre a própria identidade da empresa.

Crozatti (1998) apresenta a seguinte seqüência de fases para a implementação do Planejamento Estratégico, resultantes da definição das melhores diretrizes estratégicas e táticas:

a) Escolha do gestor do planejamento estratégico

A escolha do gestor não passa necessariamente pela escolha de um experto em planejamento estratégico, mas sim pela escolha de um profissional que seja hábil, prático e conhecedor da cultura organizacional e com uma ampla visão do negócio da empresa. Deve estar envolto em todas as áreas da organização, ter habilidades na coordenação, senso de justiça e visão de equipe compartilhada. Deve ser escolhido pela Diretoria e como destaque a capacidade de acumular funções, dentre elas a de coordenação e supervisionar os trabalhos na fase seguinte do planejamento estratégico.

b) Identificação das variáveis ambientais

Esta fase, caracterizada por diagnósticos prévios, é a mais complexa e importante do planejamento, pois identifica as oportunidades e as ameaças que irão justificar a elaboração do PE. Dentre elas, estão as dos níveis ambientais que estão próximos, ou são remotos e internos, onde a empresa opera e os quais, após análise, depuram as diretrizes táticas e estratégicas. Para Crozatti (1998), algumas variáveis externas podem ser indicadas, como os aspectos sociais, culturais, políticas fiscais, tecnologia, fornecedores, mão-de-obra, concorrência, consumidores, políticas governamentais, ecologia, demografia entre outras, conforme a Figura 4. Existem outras captadas em eventos corporativos, em feiras de negócios e agências especializadas, e são indicadas por consultores especialistas.

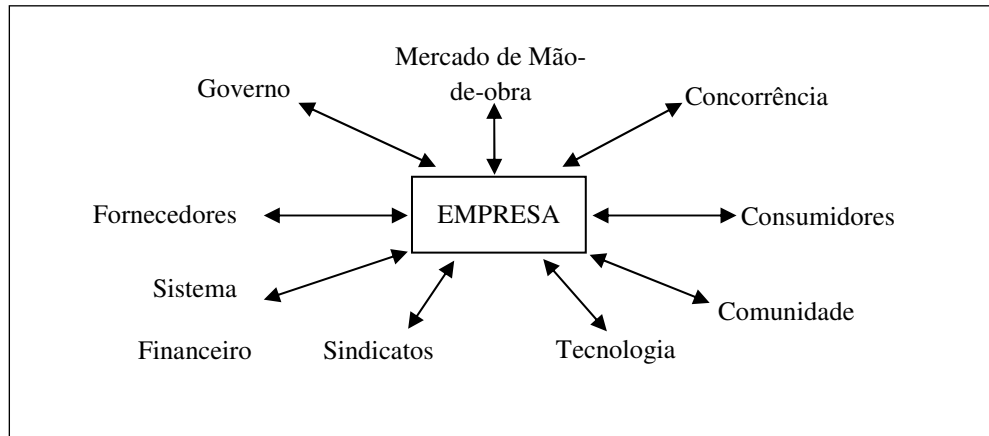


FIGURA 4 - Ambiente do sistema-empresa.

Fonte: Adaptada de Oliveira (2007, p. 27) pela autora.

Ainda escreve Crozzati (1998) que, no ambiente interno, as informações são colhidas por intermédio dos movimentos pré-programados, como seminários internos, relatórios internos, visitas de fornecedores e clientes, isto é, mediante toda e qualquer informação que demonstre as variações ambientais que possam impactar nos resultados da organização.

c) Identificação do cenário

Este ambiente é produzido com assento na formação do grupo, que analisará as informações colhidas na etapa anterior. Este ambiente deve ser identificado e definido com clareza e bem seguro. A equipe será composta pelo gestor do planejamento, superintendente, diretores e gerentes, especialistas internos e externos. Neste cenário, serão discutidas, com a participação de todos, as nuances privilegiadas no diagnóstico, identificando as congruências e analisadas as idéias para estabelecer diretrizes táticas, que nortearão os planos futuros da empresa, observando a viabilidade e a previsão das incertezas.

d) Divulgação do cenário nas áreas

Crozatti (1998) acentua esta fase como especial, quando a empresa toma conhecimento do trabalho da equipe de elaboração do PE, em reuniões de grupo, setores, ou individualmente ou formando grupo de trabalho, de forma a assegurar o pleno conhecimento do processo. Nesta fase, os valores culturais podem ser reafirmados ou modificados, apontando para o redirecionamento da cultura organizacional.

e) Formulação do planejamento tático

Este é o momento de desenvolver ações estratégicas para enfrentar as oportunidades e as ameaças, forças e fraquezas, tendo a participação e o envolvimento dos gestores de cada área. Nesta fase, de acordo com Crozatti (1998), cada um se responsabiliza por sua parte no desenvolvimento do trabalho, sendo acompanhado pelo gestor do planejamento estratégico. Quanto maior o número de pessoas envolvidas na cultura unificada da empresa, melhor é o caminhar em busca do produto, resultado das diretrizes compiladas e planejadas pela empresa.

f) Interação e eliminação de conflitos

Fase em que ocorrem a análise do desempenho e a maximização do resultado de cada área. Se o resultado global for em detrimento do resultado de todas as áreas, surge a perfeita combinação dos resultados de cada área. Caso contrário, busca-se a eliminação de conflitos.

g) Consolidação das diretrizes

O produto desta fase é o documento no qual devem estar consubstanciadas as diretrizes de cada área. Desta maneira, o planejamento tático assume o caráter formal, servindo de base para a elaboração do planejamento estratégico.

h) Elaboração, validação e aprovação dos planos

Como produto ou derivado das diretrizes táticas, as estratégias não poderão divergir das primeiras. A diferenciação que se pode fazer entre as duas é no sentido de que as estratégias, em sua essência, tratam dos dimensionamentos globais da empresa, enquanto as táticas, por serem específicas das áreas, consubstanciam-se mais no plano operacional de cada área (CROZATTI, 1998).

Por sua vez, Perez Junior, Pestana e Franco (1997) descrevem à frente a seqüência básica para a elaboração de um plano estratégico.

a) Determinar a missão da empresa

Nesta fase, o empreendedor define a missão da empresa, isto é, estabelece a razão de existência da organização, qual seu negócio (o que faz) e de que forma atua nesse negócio

(como faz). A missão deve ser simples, curta e significativamente objetiva. Ademais, deve haver consenso entre os dirigentes da organização e ser um compromisso de todos.

Ao definir a missão da organização, o empreendedor, conseqüentemente, objetivará o foco da empresa do mercado, podendo, assim, determinar com precisão em que segmento atuará, quais são seus concorrentes, que empresas serão seus futuros fornecedores, dentre outros.

Para Perez Junior, Pestana e Franco (1997, p. 42), “a missão deve refletir uma preocupação fundamental com as necessidades do mercado, permitindo à empresa adaptar-se rapidamente a suas exigências e oferecer produtos a preços competitivos e com uma rentabilidade adequada”.

Segundo Barbosa e Brondani (2005), a missão da empresa é algo totalmente diferente da declaração de visão da empresa. Esta, por sua vez, trata exatamente de valores numéricos e quantitativos, estabelecidos de modo muito mais preciso e documental. A missão da empresa não somente indica seus objetivos e propósitos concretos, futuros, e em andamento, como se descreve, dentre outros, seu estado atual, seu ramo, atividade, produtos e serviços, sua abrangência, seu mercado, seu público.

Portanto, a declaração da missão da empresa, configura-se como consolidação prática, formal e detalhada de como se pretende e se pode aplicar o conteúdo da visão da empresa no mercado e em suas ações no mundo real, ou seja, trata-se de uma forma sólida de declarar as práticas subjetivamente abordadas na óptica da empresa.

b) Análise ambiental

Objetiva avaliar a situação da empresa, identificando os fatores-chave de sucesso que orientam a identificação e a análise das variáveis ambientais críticas internas e externas. As variáveis ambientais críticas externas, aqui descritas, se referem às ameaças e oportunidades. As críticas internas dizem respeito aos fatores ligados aos “processos de operação, administração e decisão de uma empresa, à sua estrutura organizacional, à forma de distribuição de seus produtos, a seus recursos materiais, humanos e tecnológicos” (PEREZ JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997, p. 44).

c) Estabelecimento das diretrizes e objetivos estratégicos

Nesta fase, as diretrizes são estabelecidas com arrimo na análise da situação, já que envolvem aspectos amplos da atuação da empresa que servem como base para o direcionamento da entidade como um todo. Consoante Perez Junior, Pestana e Franco (1995, p. 45), as diretrizes estratégicas podem ser definidas como um “conjunto de caráter amplo que direciona o comportamento da empresa como um todo, e orientam ou canalizam o raciocínio no processo de tomada de decisões para a escolha dos objetivos estratégicos globais”.

Os objetivos estratégicos determinam os alvos a serem atingidos pela organização no período considerado e devem expressar, em termos concretos, as metas que a empresa quer atingir.

d) Determinação de estratégias

Para determinar as estratégias, a empresa lança mão das opções relacionadas ao produto, mercado e tecnologia acessíveis à ela. Perez Junior, Pestana e Franco (1995, p.47) exemplificam uma determinação de estratégia, utilizando o binômio “produto-mercado”, onde sugerem três estratégias: “estratégias de penetração de mercado (crescimento), estratégia de desenvolvimento do produto e estratégia de desenvolvimento de mercado (segmentação)”.

e) Avaliação das estratégias

Para auxiliar a seleção de estratégias, Perez Junior, Pestana e Franco (1997, p. 47) sugerem a eliminação daquelas que

Não aproveitam as potencialidades da organização, nem exploram suas oportunidades;
 Não reduzem as vulnerabilidades;
 Não eliminam as ameaças do ambiente externo e interno.

Quanto ao estabelecimento das diretrizes, Vasconcelos Filho (1982, p. 48) inventaria a flexibilidade, abrangência, coordenação e ética como as principais características das diretrizes estratégicas.

- a) Flexibilidade – permite que a organização deva considerar o futuro e não dependa somente de sua tradição;
- b) abrangência – relaciona-se às políticas organizacionais, que, por sua abrangência, contribuem para que as dificuldades que envolvem as operações da organização sejam supridas;

- c) coordenação – ordenar e coordenar os esforços dirigidos para as tarefas pouco correlatas; e
- d) ética – trata-se dos padrões éticos que conformam as políticas que regem a conduta empresarial.

De qualquer modo, planejamento no nível estratégico exige a sujeição dos administradores a antecipar as mudanças, explorar as oportunidades, executar a correção do processo e orientar, conduzindo a organização para o alcance do sucesso (PETROCCHI, 2005). Desta forma, o planejamento estratégico tornou-se essencial também em empresas hoteleiras, em virtude das características específicas do segmento, que exige planificação da demanda, oferta e tecnologia.

Oliveira (2007, p. 42) apresenta uma metodologia que deve ser adaptada às condições e realidades internas e externas da empresa a ser considerada. Propõe as seguintes fases básicas: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação.

a) Diagnóstico estratégico

Consiste no posicionamento de investigar e de interpretar como está a empresa no momento, descrevendo a visão momentânea da organização, a análise externa, análise interna e a análise dos concorrentes. Corresponde à análise situacional, também chamada de macroambiental. Configura-se o momento em que as incongruências dos meios, enfatizados na Figura 5, são reveladas. Os diagnósticos estratégicos dos meios internos, correspondem à análise do estado da organização diante das dinâmicas ambientais, em cenário apropriado, relacionando os pontos fortes, também considerados de variável controlável e também seus pontos fracos, investigando as situações inadequadas, chamadas de fraquezas. É nesta fase que se criam as condições para a formulação de estratégias que representam o melhor ajustamento da organização no ambiente onde atua.

Com relação aos diagnósticos estratégicos dos meios externos, estes procuram antecipar as oportunidades, que são a força ambiental, considerada incontrolável, e as ameaças conhecidas como força ambiental, para a concretização da visão, da missão e dos objetivos. O alinhamento dos diagnósticos externos e internos produz as premissas que alicerçam a construção de cenários. É na identificação dos fatores-chave que Ansoff (1980) propõe a inclusão da avaliação dos determinantes de sucesso no planejamento empresarial.

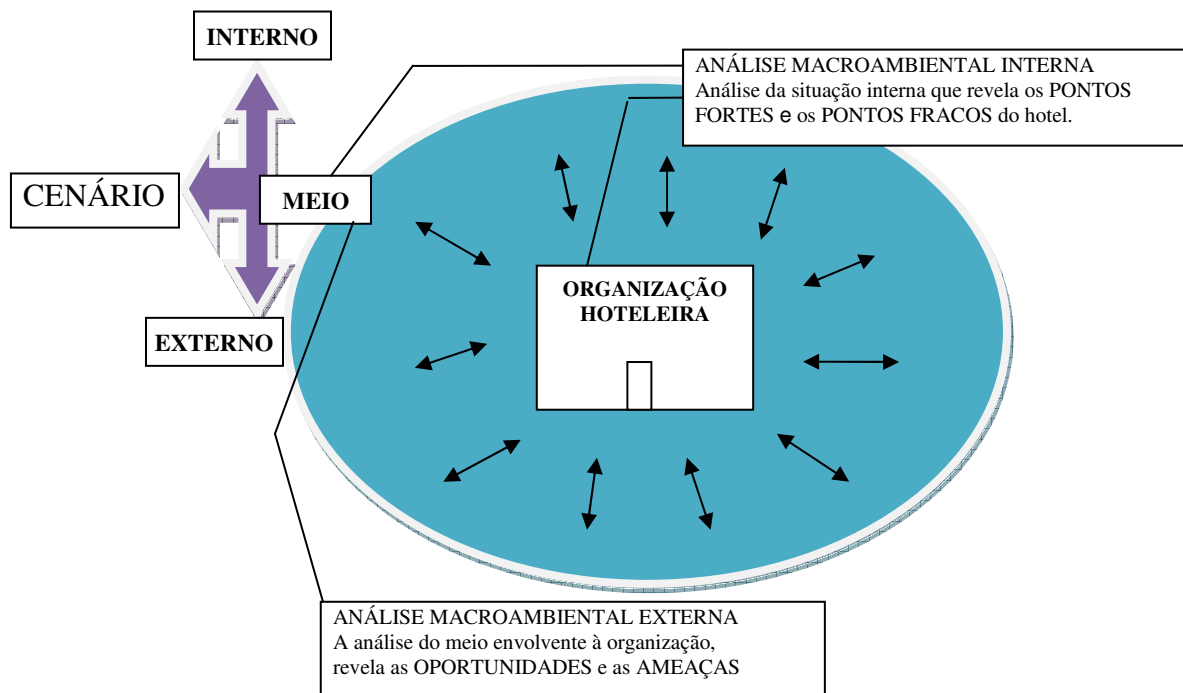


FIGURA 5 – Análise macroambiental externa.

Fonte: Adaptada de Petrocchi (2005, p. 59) pela autora.

b) Missão da empresa

Esta fase da elaboração e implementação do PE é de elevada criatividade, quando os executivos e profissionais das empresas têm que explicar seu pensamento estratégico. Oliveira (2007, p. 107) conceitua missão como

(...) a razão de ser da empresa [...] procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro.

É, pois, o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e que define o negócio, delimitando o seu ambiente de atuação, mostrando a sua razão de ser e o seu papel na sociedade. O mesmo autor divide essa fase em cinco partes, a conhecer: estabelecimento da missão, propósitos reais e potenciais, definição dos cenários, estabelecimento de atitudes estratégicas e as macroestratégias políticas, ambientais econômicas e sociais.

c) Estabelecimento dos instrumentos prescritivos e quantitativos

Oliveira (2007) denomina os objetivos como instrumentos prescritivos e quantitativos e seus estabelecimentos correspondem à fase 3 do planejamento. Para o mesmo autor, objetivo “é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra”. É nesta fase, que se buscam os meios para trabalhar as opções e alcançar os resultados planejados. Os instrumentos prescritivos são utilizados para estabelecer objetivos, desafios, metas, estratégias e políticas funcionais. E os quantitativos devem realizar as projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário.

d) Controle e avaliação

É nesta fase em que o PE tem seu desempenho acompanhado, mediante a comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. É durante a análise dos desvios, ou seja, comparando os orçados com os realizados, que o planejador aplica as decisões corretivas.

Oliveira (2007, p. 256) evoca o conceito de controle como

(...) a função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho, ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam as metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

Neste contexto, percebe-se que durante a elaboração do PE, algumas fases são imprescindíveis. O planejador, no entanto, pode sistematizá-la, de acordo com sua visão e pretensões da organização. O que não deve fazer, entretanto, é suprimir etapas, pois cada fase está intrinsecamente ligada.

Analisando as etapas do planejamento estratégico descritas por Perez Junior, Pestana e Franco (1987) e Almeida (2007), pode-se perceber que, na identificação da missão da empresa, é que se pode dimensionar a maior ou menor abrangência na aplicabilidade das diretrizes empresarias e, quanto maior for à abrangência, maiores serão as ameaças e também as oportunidades em relação às variáveis ambientais.

Complementando esse sentido, Perez Junior, Pestana e Franco (1987) exprimem que, na análise das variáveis ambientais críticas, identifica-se a existência de fatores internos e externos, e estes interferem nos fatores-chave do sucesso, de forma positiva ou negativa, ensejando ameaças e ao mesmo tempo oportunidades.

É possível constatar que o Planejamento Estratégico é um tema atual, e pode se apresentar por meio de múltiplas facetas que devem ser corretamente interpretadas para o bom uso desta importante ferramenta da gestão. Uma organização que não tiver uma estratégia definida fará parte da estratégia de outrem.

2.1.2 Sistema de informação - apoio ao Planejamento Estratégico

Os sistemas de informações gerenciais apresentam em sua estrutura um sistema simulador, que prevê sobre os reflexos das alterações ambientais dando suporte na análise dos resultados previstos e também dos sistemas de padrões que permitem acompanhar o desempenho das atividades desenvolvidas. Esses sistemas procuram fazer interagir as informações do ambiente externo e o ambiente interno, ligando as informações de uma área com a de toda a empresa, contribuindo com a elaboração da gestão.

Segundo Bio (1996, p. 35), os sistemas de informações são classificados em: Sistemas de apoio às operações e Sistemas de apoio à gestão. O primeiro diz respeito às informações relativas aos procedimentos rotineiros que servem para o processamento de transações recorrentes que abarcam a Folha de Pagamento, Contas a Receber, Planejamento e Controle da Produção, Custos e Contabilidade. O segundo relaciona-se às informações relevantes e compactadas, destinadas aos executivos e existem especificamente para auxiliar processos decisórios. Oliveira (1992, p. 32) descreve o Sistema de Informação Gerencial (SIG) como um

(...) processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

Catelli (2001, p. 352-353) acrescenta que a Controladoria disponibiliza um sistema de informações gerenciais, cujos “subsistemas são modelados e construídos com base em conceitos econômicos. [...] São eles: simulações, orçamentos, padrões e realizado”. Esses subsistemas, considerando as particularidades de cada um no atendimento a cada etapa do processo da gestão, viabilizarão as seguintes ações:

- Induzir os gestores à decisão correta;

- apurar os resultados econômicos dos produtos, atividade áreas, empresas, etc;
- refletir o físico-operacional;
- permitir a avaliação de resultado dos produtos e serviços;
- permitir a avaliação de desempenho.

É importante ressaltar que “a integração existente entre os subsistemas componentes produzirá informações comparativas entre desempenhos orçados, padrões e realizados, obedecendo à mesma base conceitual, não possibilitando discussões estereis na Avaliação de Desempenhos e Resultados” (CATELLI, 2001, p. 353).

Na prática, essa elaboração constitui um processo lento e complexo e pode se limitar, quando se levam em conta os fatores externos do empreendimento, como concorrência, economia, leis e regulamentos governamentais, haja vista que as informações externas são aleatórias e assistemáticas.

Assim, na organização hoteleira, tanto as informações internas quanto as externas compõem os subsistemas integrados. Uma das áreas que contribui, sobremaneira, na construção desses subsistemas é a Contabilidade. Esta como área do conhecimento, concorre para a elaboração dos relatórios para a Controladoria, e se divide, segundo Lunkes (2005, p. 57), em “dois grandes ramos de atuação: a Contabilidade financeira e a Contabilidade gerencial.” A Contabilidade financeira atende principalmente aos usuários externos, como acionistas e proprietários, credores, órgãos de fiscalização, entre outros. Ela demonstra o desempenho financeiro por meio dos relatórios contábeis, elaborados de acordo com os princípios e normas.

A Contabilidade gerencial, entretanto, tem nos gestores das empresas seus principais usuários. Ela se reporta ao desempenho operacional por meio de informações financeiras e não financeiras, visando à tomada de decisões; ou seja, orienta os gestores com medidas-guias e se reporta às decisões e ações locais, se estas estão de acordo com o planejado.

Almeida, Parisi e Pereira (1999) entendem que o sistema de informações gerenciais utiliza as seguintes ações para viabilizar as informações para os gestores: induzir os gestores à decisão correta; apuração dos resultados econômicos dos produtos, atividades, áreas, empresas; refletir o físico-operacional; permitir a avaliação de resultado dos produtos e serviços; e permitir a avaliação de desempenho.

Desta feita, os sistemas de informações gerenciais têm como função fornecer informações aos gestores, para que haja programação das atividades a serem desenvolvidas pela organização e assim obter um melhor controle destes e dos resultados da organização.

A condução das informações para os gestores é processada pelo *controller*, que é o responsável pelo projeto da implementação e manutenção de um sistema integrado de informações que capacita os gestores a planejarem e a controlarem as atividades de organização.

O sistema de informação gerencial, quando implantado pela Controladoria, deve ser pensado como uma rede de informações direcionadas aos gestores responsáveis pela tomada de decisão da empresa. Esse sistema de fácil entendimento do usuário interno da informação, que é o gestor, deve ter como alvo um resultado setorial e global confiáveis. Nesse sentido, é necessário que o desenvolvimento de um sistema gerencial garanta o suporte requerido à atuação gerencial, preconizada pela Controladoria.

3 CONTROLADORIA

A Controladoria é a área responsável pela coordenação da gestão econômica, que impinge o estabelecimento de políticas, princípios e conceitos da gestão econômica além da necessária integração entre os objetivos das áreas e a otimização do resultado econômico global.

Iniciou-se com um profissional denominado *controller*. Del Valle *et al.* (2000 *apud* ARAGAKI, 2002, p. 1) expõem que

Os títulos de *controller* como o tesoureiro tiveram sua origem no governo, na Inglaterra. No século XV o título foi usado em vários cargos da *English Royal Household*, como o *comptroller* em 1778; o Departamento de Tesouraria estabeleceu a função de *comptroller* em 1789; a função foi sendo estendida para as agências e repartições federais, estaduais e municipais. O título e função do *comptroller* foram estendidos para corporações de negócio através das estradas de ferro, nos Estados Unidos.

Nas grandes corporações dos EEUU, a Controladoria surgiu no início do século XX com a finalidade de realizar rígido controle de todos os negócios da empresa e em função do aumento da complexidade na organização das empresas (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 1997; SCHMIDT, 2003). E, mais ainda, o maior grau de interferência governamental por meio de políticas fiscais, a diferenciação das fontes de financiamentos das atividades, a percepção das necessidades de consideração de padrões éticos na condução dos negócios e, principalmente, a demanda por melhores práticas, criaram a necessidade de um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997).

Na contemporaneidade, a Controladoria surgiu da necessidade de maior controle gerencial na condução dos negócios, por conta das interferências conjunturais econômicas e financeiras; das políticas governamentais, manutenção dos padrões éticos e principalmente, pela criação de melhores práticas da gestão, mediante um sistema gerencial mais adequado.

Sabe-se, ainda, que a Contabilidade exerceu influência no surgimento da Controladoria, principalmente pela necessidade de informações eficazes que somente a Contabilidade poderia fornecer; informações estas acerca da mensuração de eventos econômicos passados, de situação financeira momentânea, da necessidade de controles voltados ao planejamento financeiro e fiscal e até pela oportunidade de ter uma visão dos resultados no futuro, por meio de uma simulação circunstancial baseada em situações e

decisões no presente. Nessa visão, a Contabilidade tradicional foi, por muito tempo, utilizada pelos gestores na obtenção de informações que fornecessem esses subsídios para a tomada de decisão.

3. 1 Conceitos da Controladoria

A Controladoria constitui base teórico-conceitual, podendo ser considerada órgão administrativo responsável pela difusão de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações. Muitos são os conceitos descritos por estudiosos da área. Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 344), por exemplo, tratam a Controladoria como

(...) ramo do conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelos de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

Já Mosimann e Fisch (1999) conceituam Controladoria como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia; isto é, a Controladoria tem a missão de zelar pela continuidade da empresa, de forma a assegurar a otimização do resultado (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997).

Herrmann Junior (1978) corrobora a idéia de Mosimann e Fisch (1999) ao acentuar que, além da Contabilidade, outras ciências se coadunam com a Controladoria, e destaca a Economia, a Administração, a Psicologia, a Sociologia, a Matemática e a Estatística.

A Economia, como ciência que estuda os fatos humanos relacionados com a riqueza, no que se refere à produção, à distribuição, à circulação e ao consumo de utilidades, contribui para o desenvolvimento da Controladoria como ramo do conhecimento, com o conceito de valor econômico, que constitui um dos alicerces para a mensuração dos ativos de uma empresa (HERRMANN JUNIOR, 1978).

A Administração, como ramo do conhecimento que se ocupa da gestão dos recursos econômicos, contribui com os conceitos da eficácia empresarial, com a visão sistêmica da empresa e com o processo decisório.

A Psicologia, ciência que procura medir, explicar e, às vezes, modificar o comportamento do homem e de outros animais, contribui com o estudo dos estímulos causados pelos relatórios gerenciais, com vistas à eficácia empresarial. A Sociologia, no entanto ciência que estuda o homem em relação aos outros seres humanos, contribui com a Teoria das Organizações, incluindo as relações de poder e os processos de comunicação internos e externos. E, por fim, a Matemática e a Estatística fornecem instrumentos para o aperfeiçoamento da adoção de decisões em condições de risco e incerteza, sistemas de avaliações e, principalmente, a atribuição de valores numéricos gerando na base o modelo de mensuração do sistema de informações econômico-financeiras da empresa (HERRMANN JUNIOR, 1978).

Considerando o contexto, percebe-se que a Controladoria consegue se articular com as diversas áreas do conhecimento, sempre alicerçando a base para a tomada de decisões na empresa.

Cattelli (2001) no destaca a Controladoria como evolução natural da Contabilidade, mesmo que seja vista como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda a base conceitual e como órgão da administração, respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação.

Apesar de utilizar leis e normas da Economia, Administração, Psicologia, Sociologia, Matemática e da Estatística, a Controladoria não perde a essência do conhecimento no seu campo de atuação, pois é responsável pelo estabelecimento de bases teóricas e conceituais necessárias para o estabelecimento e manutenção de sistemas de informação e pelo modelo da gestão econômica que atenda adequadamente às necessidades de informações dos gestores e, ao mesmo tempo, auxilia o processo da gestão quando da tomada de decisões.

A Controladoria, ainda, na condição de órgão administrativo, deve despender esforços para garantir o cumprimento da missão e continuidade da empresa, assegurando as informações adequadas e necessárias ao processo de decisão, direcionando esforços para que os gestores conduzam à otimização do resultado global da organização. E mais, a Controladoria contribui com a identificação, mensuração, informação e gestão dos eventos econômicos que impactam uma entidade.

Neste campo, é responsável pelo desenvolvimento das condições para a realização da gestão econômica; pelos subsídios ao processo da gestão com informações em todas as suas fases; pela gestão dos sistemas e informações econômicos e apoio à consolidação, avaliação e harmonização dos planos das áreas operacionais (CATELLI, 2001).

A participação da Controladoria nas organizações é expressiva, segundo Catelli (2001), pois responde pela condução do processo orçamentário, avaliação de desempenhos econômicos; apóia na concepção de modelos de decisão, manutenção de sistemas de informações gerenciais; fornece subsídios à tomada de decisões de âmbito corporativo; realizam apuração e análise de custos e rentabilidade de eventos, produtos e atividades, padronização e racionalização de informações gerenciais, além de desenvolver estudos e simulações econômicas.

Portanto, a Controladoria é, por excelência, uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica, sem substituir a responsabilidade dos gestores nos resultados obtidos, mas buscando induzi-los à otimização do resultado econômico, destacando que esse processo requer dos gestores conhecimento adequado sobre gestão econômica, isto é, conhecimento sobre gestão operacional, financeira, econômica e contábil de suas respectivas áreas.

Em outra dimensão, Tung (1980) define Controladoria como a técnica da qual o administrador financeiro lança mão e que tem método próprio de trabalho, baseado num conjunto de princípios de aplicação flexível. Esta definição não engloba totalmente o que a Controladoria representa para as organizações, por ser vista apenas como técnica a qual se recorre em momentos definidos que não se coadunam com a realidade.

Sabe-se que a Controladoria, além de constituir órgão de observação e controle da cúpula administrativa, fornece os dados e informações, que mostra aos gestores os nós críticos presentes e futuros que podem submeter a risco a rentabilidade da empresa ou reduzi-la.

É nesse sentido que Almeida, Parisi e Pereira (2001) referem que a Controladoria não pode ser vista como um método. Além do conhecimento por ela produzido, é reconhecida como órgão administrativo, objetivando garantir informações que se adequam a processo determinado, colaborando com os gestores em seus esforços de obter a eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos, assegurando, por meios da coordenação dos esforços desses gestores, a eficácia empresarial (SCHMIDT, 2003).

Não obstante, a Controladoria tem a missão de assegurar a otimização do resultado econômico global da empresa, conduzindo os gestores, com objetivos e anseios diferentes, à conversão dos seus esforços para um objetivo comum: alcançar a eficácia da empresa. Ainda trata de assegurar a otimização do resultado global, dando suporte quanto à informação, coordenando, elaborando e supervisionando a organização quanto ao planejamento, controle, informação, Contabilidade e outras funções (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997).

Em relação a isso, Mosimann e Fisch (1999, p. 89) descrevem que a Controladoria tem por missão

(...) esforçar-se para garantir [...] a continuidade da organização, onde seu papel fundamental nesse sentido consiste em coordenar os esforços para um resultado global cinesgético, isto é, superior a soma dos resultados de cada área.

No âmbito da Controladoria, é possível identificar inúmeras funções essenciais à exequibilidade dos processos da gestão de forma a permitir uma sinergia que influencie no resultado global da empresa, superando o somatório dos resultados individuais das diversas áreas de responsabilidade. Dentre elas, Kanitz (1976) destaca: a informação, que compreende os sistemas contábeis e financeiros; a motivação, que exerce papel fundamental no comportamento dos colaboradores, motivando-os positiva ou negativamente; a coordenação, pela atribuição de identificar as inconsistências (erros e desvios que possam afetar os planos de gestão) dentro da empresa; e a avaliação, que permite a interpretação dos resultados, identificando os pontos a corrigir.

Portanto, a Controladoria, por excelência, participa dos processos de modo geral dentro das organizações, sendo coordenadora de planejamento, oferecendo auxílio nas avaliações econômicas; gerenciando os resultados e as informações; controlando e interagindo com as áreas afins; analisando as variáveis ambientais; lidando com os aspectos econômicos de toda a gestão e na condução do processo e geração de informação, apesar de os gestores serem os responsáveis pela gestão operacional, financeira, econômica e patrimonial de suas respectivas áreas.

A Controladoria, no papel de elo integrante da estrutura organizacional pode desempenhar a função de suporte informacional nas etapas de elaboração e avaliação do planejamento estratégico formalizado pelas empresas. No entanto, Perez Junior, Pestana e Franco (1997, p. 37) no entanto, defendem outro papel, “o de assessorar a gestão da empresa,

fornecendo alternativas na área econômica, através de uma visão sistêmica, bem como integrando informações planejadas para facilitar o processo decisório”. Asserem, ainda, que o profissional *controller* é quem influencia e norteia os gestores para que a eficácia da empresa seja mantida. Entende-se por *controller*, o profissional de conhecimento e visão ampla de seu cargo, que por natureza, se coaduna com características bastante complexas, pois requer uma visão proativa, significando percepção e conhecimento de oportunidades.

As atividades da Controladoria estão ligadas às seguintes áreas: organizacional, operacional, gerencial, implantação de sistema, controle e manutenção de informação e estando intrinsecamente ligadas ao conhecimento do *controller*. Parafraseando Perez Junior, Pestana e Franco (1997), o *controller* deve possuir as seguintes características:

- a) persistência - o *controller* deve acompanhar os desempenhos das áreas à luz de seus estudos e interpretações e cobrar ações sugeridas, para otimizar o resultado econômico global;
- b) cooperação - assessorar os demais gestores, cuidando para que superem, quando detectados, os pontos fracos de suas áreas, sem se limitar a críticas pelo fraco resultado;
- c) imparcialidade - fornecer informações à cúpula administrativa sobre a avaliação do resultado econômico das áreas, mesmo quando evidenciarem sinais de ineficácia dos gestores, embora tal ação possa trazer dificuldades no relacionamento interpessoal com tais gestores, pois na visão desse profissional, o que está em jogo é o controle organizacional para a otimização do resultado operacional;
- d) persuasão - deve convencer os gestores da utilização das sugestões, no sentido de tornar mais eficaz o desempenho de suas áreas e, conseqüentemente, o desempenho global, desde que haja compreensão dos relatórios gerenciais fornecidos;
- e) consciência das limitações - embora possa suprir os gestores com informações econômicas, assessorá-los quanto às questões da gestão econômica e, inclusive, aprovar ou não seus planos orçamentários; tendo em vista a eficácia empresarial, terá influência mínima em relação ao estilo gerencial, capacidade criativa e perspicácia dos gestores;

- f) cultura geral - ter conhecimento das diferenças sociais e econômicas entre países ou blocos econômicos, de forma a perceber as oportunidades e ameaças à empresa, diante de cenários estratégicos;
- g) liderança - como administrador de sua área, deve conduzi-los à realidade de suas tarefas de forma eficiente e eficaz para que a empresa atinja seus objetivos; e finalmente,
- h) ética - deve ter sua conduta profissional firmada em valor moral e ser aceito de forma absoluta pela sociedade.

Constata-se pelas funções aqui mencionadas que o *controller* deve ter uma visão estratégica da empresa, ou seja, conhecer a realidade mutável e aplicar de forma versátil e inovadora seus conhecimentos.

A Controladoria é, por conseguinte, responsável pela coordenação e participa diretamente da elaboração do Planejamento Global, de forma a atingir os objetivos propostos, garantindo a eficácia da empresa.

3.2 A Controladoria na gestão e a cultura organizacional

Em determinadas culturas, a Controladoria pode encontrar facilidade ou dificuldade para exercer as suas atividades. A eficácia de suas ações e a eficiência do seu serviço dependem da cultura organizacional, pois esta propicia ou não a sua ação, dificultando a missão da Controladoria dentro de uma organização.

O emprego de instrumento de investigação para a cultura organizacional, segundo Thiollent (1997), consiste em recorrer a técnicas do diagnóstico ou da auditoria de aplicação padronizada e rápida, com a contratação de consultores externos. Estas informações são usadas para identificar e validar dimensões da cultura, desenvolver tipologias e encontrar variações entre a cultura e outras variáveis, como por exemplo, o desempenho organizacional.

O uso do instrumento Diagnóstico de Cultura Organizacional (*The Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI*), desenvolvido por Cameron e Quinn, (1996), ajuda no diagnóstico e nos processos de mudanças da cultura organizacional, proporcionando um retrato de como a organização opera identificando os valores que tendem a caracterizá-la.

A motivação gerada com a competitividade entre os mercados modifica a relação empresa/consumidor, principalmente no que se refere a preços, prazos, qualidade, atendimento e outros. A cultura arraigada, o conjunto de crenças e os valores que os gestores cultivam e nos quais acreditam, influenciam esta relação, pois envolvem os valores dos próprios gestores, colaboradores, clientes, concorrentes, governo e a comunidade em geral, ensejando o que se denomina de “subculturas” e “contraculturas”, produzindo propostas de mudanças para a melhoria do desempenho da empresa.

Assim as diversas crenças e valores de uma organização podem influenciar nos aspectos como pontualidade, disciplina, seriedade, comprometimento, agilidade, respeito, fidelidade e apoio a regulamentos e procedimentos institucionalizados. E, ainda, observar os riscos, inovação, análises racionais como beleza, ambiente, divulgação de um produto, limpeza e a ordem.

Comparando culturas organizacionais, algumas empresas não funcionariam numa cultura que exigisse dos indivíduos disciplina, pontualidade, seriedade, sobriedade, formalidade, apego a regras e procedimentos; outras não sobreviveriam numa cultura de muita flexibilidade e risco.

Segundo Mosimann e Fisch (1999), o papel fundamental da Controladoria é coordenar esforços para se obter a sinergia do resultado global que supere os resultados individuais de cada área operacional. Assim, a Controladoria para garantir a continuidade do negócio, mediante a integração dos esforços de áreas diversas, deve ter habilidade para perceber as implicações dessas forças adequando-as à cultura organizacional. Deve estar atenta às dificuldades, barreiras e restrições que impeçam o desenvolvimento de sistemas, por conta dos conflitos da cultura organizacional.

A empresa, por constituir um conjunto de atividades, deve buscar a interação das crenças e valores das diversas áreas que a compõem. Se as crenças e valores forem congruentes e compatíveis entre si, haverá maior eficiência e diminuição de desperdícios de tempo e energia nas tarefas, facilitando o alcance das metas e objetivos externos. Para Cameron e Quinn (1996), a mudança cultural é a chave para a continuidade e eficácia organizacional.

O diagnóstico ou adoção de uma auditoria padronizada, por meio da contratação de auditores e consultores independentes, pode ser uma ferramenta de investigação para

conhecer a cultura organizacional. Este diagnóstico é realizado para identificar e validar dimensões da cultura, desenvolver tipologias e encontrar relações entre cultura e outras variáveis e vir a conhecer o próprio desempenho da organização.

Assim sendo, a importância de pesquisar a cultura organizacional relacionada à área da Controladoria propicia, entre outras: a criação de soluções voltadas para o futuro; maior interação da Controladoria com os outros setores da organização; o desenvolvimento da capacidade de identificar e resolver problemas; a avaliação e adequação das ações corretivas e preventivas.

3.3 O papel da Controladoria no planejamento estratégico

A organização vista sob o enfoque sistêmico pode ser definida como um conjunto de áreas, cada uma com sua especificidade, atuando por meio de intensa interação, buscando cumprir um objetivo contínuo ou missão (CROZATTI, 1998).

Considerando esse aspecto, a empresa aplica seus recursos econômicos processando seus investimentos de forma sistêmica, em que a missão da Controladoria é coordenar todas as informações de todas as áreas, sem substituir as responsabilidades dos seus gestores, nos resultados econômicos.

Crozatti (1998, p. 11) descreve em seu estudo que

A Controladoria desempenhando seu papel, é a responsável pela sinergia que deve haver entre todas as áreas da organização buscando a otimização do resultado global. Como o resultado econômico se forma a partir das decisões dos gestores, a Controladoria tem um papel de coordenar os eventos planejados, na eficácia do sistema implantados, nas fases do planejamento operacional, execução e controle e no processo de gestão.

Desse modo, a Controladoria tem papel fundamental na feitura do plano estratégico, que é o produto do Planejamento Estratégico da organização. Nesta elaboração, sua contribuição materializa-se com as sugestões propostas sobre os aspectos contemplados, para o desenvolvimento das melhores diretrizes que possibilitem os planos táticos e estratégicos, garantindo a otimização do valor econômico da empresa.

Ademais, a Controladoria, ainda, oferece apoio às avaliações de variáveis ambientais e, por estar inserida nas áreas operacionais, ela contribui, proporcionando apoio quantitativo. E, se necessário, ainda colabora com a avaliação de projeção de metas e eventos propostos em outras áreas.

Na elaboração do planejamento da organização, a Controladoria, de certa forma, projeta os custos e os orçamentos, além de reunir informações básicas para as fases do planejamento estratégico que as empresas já tenham como objetivo sua implementação e disponibilizar sistemas de informação para simulação, conceituando modelos de decisão apropriados e simulando resultados de opções diversas.

Para Quinn (1993), as diretrizes estratégicas da Controladoria no Planejamento Estratégico estão relacionadas à projeção do cenário básico, aos fornecedores e clientes, considerando alguns aspectos fundamentais, como serviços, volumes, preços, ciclo de vida, capacidade produtiva e eficiência. As diretrizes estratégicas são descritas como

- a identificação das oportunidades e das ameaças decorrentes do mercado consumidor e fornecedor, bem como, suas causas;
- a identificação dos pontos fortes e fracos; e, por fim,
- a definição das diretrizes estratégicas.

Alguns princípios que norteiam a atuação da Controladoria no apoio ao planejamento estratégico são citados por Mosimann e Fisch (1999). Com a aplicação desses princípios, a Controladoria busca assessorar os principais executivos na definição do melhor conjunto das diretrizes estratégicas que conduzirá a empresa ao cumprimento de sua missão, quais sejam:

viabilidade econômica dos planos – ante as condições ambientais vigentes à época do planejamento;

objetividade - os planos têm de ter potencial para produzir o melhor resultado econômico;

imparcialidade - no favorecimento de áreas em detrimento do resultado global da empresa, e;

visão generalista - conhecimento do impacto, em termos econômicos, que o resultado de cada área traz para o resultado global da empresa.

Mossimann e Fisch (1999) referem que, especificamente no Planejamento Estratégico, a Controladoria tem a função de interpretar o impacto econômico dos possíveis

eventos de riqueza empresarial. Estes são extraídos da projeção de cenários nos quais a empresa está inserida, considerados como pontos fracos e fortes. Assim, a Controladoria necessita obter informações externas, servindo como órgão captador, para que as diretrizes estratégicas sejam estabelecidas.

Por fim, a Controladoria, na execução de suas atividades, utiliza-se de dois instrumentos fundamentais que Mossimann e Fisch (1999) denominam de: processo da gestão e sistema de informação. No processo da gestão, o modelo ideal utilizado desenvolve o planejamento, a execução e o controle operacional. É nesse processo que se desenvolve o planejamento estratégico, buscando, até, em última instância, a excelência empresarial e a otimização do desempenho econômico. No sistema de informação, mensura e analisa as informações que possam contribuir, sobremaneira, para o desempenho satisfatório da empresa.

3.4 Controladoria e sistema de informação

Do modo conceitual, um sistema de informação é formado por uma rede alimentada de informações, cujos fluxos dos dados são resultados de processos de tomada de decisão, de forma ampla e pelas suas áreas de responsabilidades. Assim, os dados coletados são transformados em informações processadas dentro dos limites evidenciados pelos seus usuários. O sistema de informação é, portanto, formado pelo conjunto de recursos humanos, físicos e tecnológicos.

A Controladoria é responsável pelo repasse e interpretação de todas as informações econômico-financeiras para os gestores. Essas são interligadas e repassadas como suporte ao processo decisório, sob forma de relatórios escritos, figuras e tabelas, devendo ser elaborados de forma clara e precisa. Desta feita, Perez Junior, Pestana e Franco (1997, p. 30) revelam que

A Controladoria utiliza os sistemas de Informações Gerenciais para assessorar os gestores das áreas comercial, industrial, recursos humanos, financeiros no processo de tomada de decisões através de informações extraídas dos sistemas operacionais, Contabilidade, Contas a Receber, Contas a Pagar, Tesouraria, Compras, Vendas, Produções.

Perez Junior, Pestana e Franco (1997, p. 30), ainda, referem que,

Os Sistemas de Informações Gerenciais trazem benefícios para a empresa, à medida que otimiza o processo de gestão, reduzem os custos das operações, permitem a melhoria no acesso de informações, a rapidez na toma de decisões, o aumento da produtividade e a eficiência das gestões, a tomada antecipada de decisões e a melhoria dos resultados econômicos, financeiros e operacionais.

Os sistemas de informações, principalmente os de natureza econômico-financeira, possuem modelos de decisão, mensuração e informação em consonância com o sistema de gestão, com vistas ao suporte do planejamento e controle. Por esta razão, os sistemas de informação constituem instrumentos vitais para a Controladoria e, a cada dia, tornam-se mais sofisticados e ágeis, tomando lugar de destaque dentro das organizações, pois proporcionam ao *controller* condições capazes de fornecer subsídios seguros e confiáveis para as tomadas de decisões.

A Controladoria está inserida no sistema de informação na administração das informações que indicam o valor da riqueza da empresa, ou seja, de informações de ordem econômico-financeira. Assim, tem a incumbência de controlar e apontar os desvios porventura detectados, propondo ações corretivas, cabendo aos gestores de cada área a cobrança efetiva dessas ações e julgando-as em sua posição final.

No momento em que a Controladoria assume o banco de dados e as informações da organização, ela se responsabiliza pela qualidade das informações que serão repassadas aos gestores e demais interessados. É a Controladoria que cria os controles para atender às necessidades dos usuários, proporcionando condições de análises de tendências e influências, base para a elaboração do planejamento.

As informações oferecidas pela Controladoria, basicamente, suprem os gestores de dados, servindo de base para planejamentos futuros, de suporte para avaliar o desempenho dos setores, e ainda orientam as ações que devem ser corrigidas.

A Controladoria, juntamente com a alta administração, planeja o sistema de informação voltado à gestão operacional, de acordo com as suas características, particularidades e necessidades, de forma a integrar ações e informações de todos os processos.

A competitividade crescente faz com que as organizações passem a fixar como metas a maximização dos resultados e a minimização de custos, na forma de desenvolver e organizar melhor seus sistemas de controle, produção, contabilidade, recursos humanos, vendas, comunicação e *marketing*.

Para Oliveira (2007), alguns aspectos devem ser observados quando se trata de informações, dentre eles: a qualidade, a quantidade e o valor dessa informação. Sob o ponto

de vista do processo decisório, deve-se, ainda, analisar a relação custo/benefício, o *feedback* e se as informações são em excesso ou insuficientes.

A informação para nada serve numa organização se as pessoas não estiverem alinhadas em torno das estratégias definidas pelos gestores.

A tecnologia existe para melhorar a eficiência humana, mediante a utilização do conhecimento para aplicação nos processos de produção, onde o componente fundamental num sistema é a análise do modo que impacta entre si e são impactadas e nesse momento a informação passa a ser um ativo de grande valor para a definição das estratégias.

Arima (2002) classifica os sistemas de informação de acordo com o nível gerencial a que se destinam, ou seja, na base da pirâmide estão os sistemas de informações operacionais, seguidos pelos sistemas de informações gerenciais e, no topo, os sistemas de informações estratégicas.

Na atualidade, a capacidade de analisar, planejar e reagir com rapidez às mudanças ocorridas nos negócios de uma empresa, garante sua continuidade. Para isso, entretanto, é fundamental relevância que a organização disponha, cada vez mais, de informação para o auxílio de tomada de decisões.

A Controladoria, na execução de suas funções, utiliza dois instrumentos fundamentais: o processo da gestão e o sistema de informação. Para que o Sistema de informação seja adequado e possa suportar o processo de gestão, a Controladoria dispõe de um sistema de informações gerenciais, que terão como subsistemas, simulações, orçamentos, padrões e análise dos resultados. Nessa seqüência, os sistemas de informações serão totalmente integrados ao processo da gestão, apoiando-os em todas as fases (CATELLI, 2001, p. 353).

Nas considerações de Catelli (2001) e Morgan (2002), observa-se que os sistemas de informações estão totalmente integrados nas fases do processo da gestão, como demonstra a Figura 6.

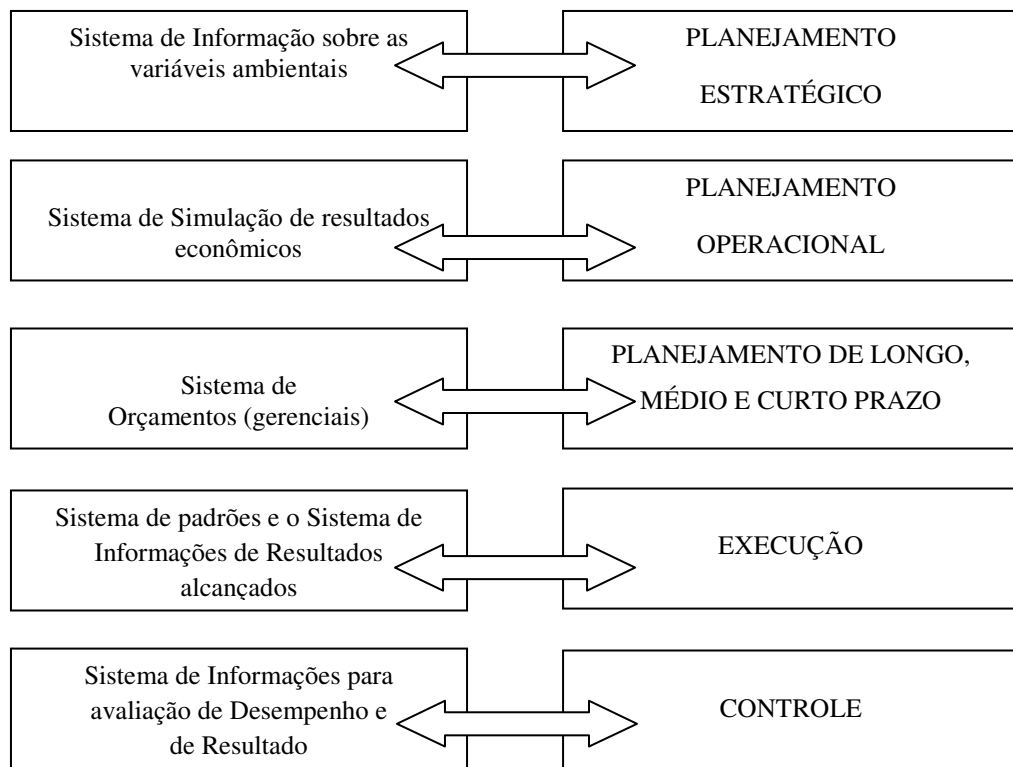


FIGURA 6 – Integração dos Sistemas de Informação ao processo de gestão.
 Fonte: Elaborado pela autora, com base em Catelli (2001).

Para Catelli (2001, p. 173), a Controladoria

(...) exerce o papel de fornecedora de informações econômicas, do ponto de vista interno da empresa, além de um papel de gestora de sistemas de informações para gestão econômica, disponibilizando também sistemas para simulações, conceituando modelos de decisão apropriados e simulando resultados de alternativas diversas.

Neste sentido, Crozatti (1998, p. 16) ressalta que

A controladoria é então a gestora do sistema de informações, econômico/financeiras, sendo, assim, a responsável pelos conceitos que devem sustentar tal sistema. A especialidade da controladoria é o desenvolvimento e operacionalização de modelos de sistemas de informação econômico/financeiro, podendo nesta fase do processo de gestão prestar apoio às áreas que necessitem de avaliações quantitativas para a formulação de diretrizes táticas ou estratégicas.

Desse modo, a Controladoria na estrutura organizacional constitui importante suporte à geração de informações objetivas e oportunas para auxiliar os gestores nas suas decisões empresariais, contribuindo, sobremaneira, no processo da gestão organizacional.

4 ORGANIZAÇÃO HOTELEIRA

As organizações são agrupamentos humanos intencionalmente constituídos e reconstituídos a fim de atingir objetivos específicos. Estas organizações controlam sua natureza e seu destino à medida que se relacionam com o meio externo.

Etzioni (1989) define a organização como um sistema projetado, administrado e operado para atingir determinados objetivos. Segundo Castelli (2001, p. 55), o conceito de organização está relacionado a

(...) uma constituição de pessoas e tecnologias, através do capital, para projetar, comprar, produzir e vender bens e serviços, visando atender e satisfazer as necessidades e expectativas dos consumidores e, assim, obter o lucro que possibilita a sobrevivência, a manutenção e o desenvolvimento da empresa, das pessoas e da comunidade.

Para o mesmo autor, uma organização hoteleira pode ser “entendida como sendo uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada” (Castelli, 2001, p. 56), isto é, trata-se de uma empresa que hospeda pessoas.

4.1 Breve histórico da Hotelaria

Hospedar pessoas é uma prática muito antiga. Hospedagem vem do latim *hospitium*, que significa *hospitalidade* “dada” ou “recebida”. A hospitalidade originária também do latim *hospitalitas* significa o ato de oferecer bom tratamento a quem se dá ou recebe hospedagem (CÂNDIDO; VIERA, 2003).

A hospitalidade surgiu da necessidade dos povos antigos de acomodar-se durante seu deslocamento para comercialização de produtos. Data provavelmente dos tempos da Grécia Antiga. De acordo com Cândido e Viera (2003), a primeira hospedaria surgiu em Olímpia, com a finalidade única de hospedar visitantes que convergiam em determinada época do ano para os jogos olímpicos. Outros motivos, como cerimônias religiosas e guerras para conquista de terras, por exemplo, contribuíram para o surgimento de hospedarias (CÂNDIDO; VIERA, 2003).

As pousadas e os albergues emergiram na Idade Média pela necessidade das caravanas de viajantes que cruzavam territórios, contando com o desconforto de não terem onde repousar. Com o advento do Cristianismo, surgiu o turismo religioso, contribuindo ainda mais para a construção de hospedarias.

Consoante informam Cândido e Viera (2003, p. 34), o que caracterizou o ponto de partida da hotelaria de luxo, que persiste até a atualidade, foi “a construção, em Boston, em 1829, do Hotel *Tremont House*”.

Os autores continuam, assinalando que o grande impulso da hotelaria moderna ocorreu com a evolução da tecnologia, com a melhoria dos transportes aéreos, o crescimento da aeronáutica, a sofisticação dos navios de cruzeiros, bem como a evolução da comunicação, e, por que não dizer, com a explosão do turismo. Nesse contexto, o turismo foi surgindo simultaneamente e com grande intensidade, servindo de fonte para o crescimento econômico da atividade hoteleira, pois contribuem para o aumento da produção de bens e serviços, à medida que são absorvidos e distribuídos esses bens (CÂNDIDO; VIERA, 2003).

Cândido e Viera (2003) descrevem que a hotelaria no Brasil foi revolucionada com a chegada de grandes redes, trazendo as bandeiras internacionais, movimentando o mercado, causando uma batalha na disputa da alta competitividade, tendo as empresas do ramo que rever seus conceitos e se atualizarem, adequando seus produtos, já consagrados no Exterior, ao mercado brasileiro e às restrições aplicadas a eles.

A indústria hoteleira é um negócio cíclico, sendo a sua procura afetada pela evolução e desempenho da economia. Requer elevados investimentos em capital fixo (edifícios e equipamentos) e é um setor altamente competitivo, sendo alvo de alterações com o aumento da oferta, com mudanças nos mercados e com a introdução das novas tecnologias (POWER, 1995 apud FREITAS, 2006, p. 59). Envolve uma atividade econômica em que os objetivos principais são de natureza comercial, ou seja, para garantir o sucesso, é necessário sobreviver, crescer e desenvolver, obtendo lucros.

O cenário atual faz com que todos aqueles que estejam à frente de um negócio voltado aos segmentos da hospitalidade tenham que encarar esta realidade e partam para um plano de trabalho, mais prático, mais rápido, substituindo as reclamações por ações.

Medlik e Ingram (2002) descrevem que a indústria de hospitalidade cada vez mais exerce função importante na maioria dos países, pois fornece instalações para diversos negócios, tais como reuniões e conferências, recreação e entretenimento.

Para Cândido e Viera (2003), a indústria de hospedagem e serviços é uma das áreas que mais cresce no setor de serviços no Brasil, tendo a sua expansão iniciada na década de 1970, quando emergiram os grandes conglomerados econômicos das multinacionais. Estes,

por sua vez, investiram no mercado em busca de benefícios, como os incentivos fiscais e os financiamentos atrativos, como alternativos para o desenvolvimento do setor. A indústria hoteleira é diversificada, com estruturas em gestão variáveis, em que cada hotel oferece diversos serviços aos seus hóspedes.

4.2 Empresa hoteleira

Conforme Resolução Normativa de nº 387/98 da Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR), em seu artigo 5º, considera a empresa hoteleira como “a pessoa jurídica que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira, observado o Art. 4º. Decreto 84.910, de 15 de julho de 1980”. A mesma Resolução define hotel como “Meio de hospedagem do tipo convencional e mais comum, normalmente localizado em perímetro urbano, e destinado a atender turistas, tanto em viagens de lazer quanto em viagens de negócios”.

Para o fomento das atividades turísticas no País, foi criado o Ministério de Turismo, pela Medida Provisória nº 103, de 1º de janeiro de 2003, convertida na lei 10.683, de 28 de maio de 2003, cujas “competências da Embratur foram transferidas ao Ministério do Turismo, cabendo então a esse ministério cuidar, exclusivamente, da promoção do Brasil no exterior” (LONGANESE, 2007, p. 10).

Na hotelaria moderna, tornou-se hábito identificar o segmento hotel como *indústria hoteleira*, apesar de esse segmento não industrializar nem fabricar nada. O que caracteriza um hotel, entre outros, é o tipo de alojamento que possui. As variedades de condições mostram que essa qualificação está diretamente vinculada ao tipo de construção, localização, a que público se destina, as características do estabelecimento, que vão desde uma hospedaria ou um hotel modesto e até mesmo um hotel de luxo, com muitos apartamentos e modernas instalações (CANDIDO; VIERA, 2003).

Nesse sentido, os hotéis são classificados de acordo com determinados critérios que variam de país para país. Os critérios mais utilizados, entretanto, são: a atuação, dimensão, localização, qualidade de serviços, relação com outros serviços, organização, proximidades a terminais de transportes e tipo de clientela, grandes centros e centro de convenção.

Os sistemas de classificação de hotéis mais conhecidos são em forma de letras, de palavras e de estrelas. Em relação à dimensão do hotel, rotula-se de pequeno, médio e grande,

pois Cândido e Viera (2003) chegam a descrever que esses empreendimentos “Vão desde um hotel modesto até um hotel de luxo com muitos apartamentos e modernas instalações”.

Segundo Medlik e Ingram (1989), é possível encontrar diferentes tipos de hotéis, sendo possível distingui-los, utilizando os seguintes critérios: (1) a localização, o grau de proximidade com as cidades; (2) a posição na localização, se junto ao mar ou junto à auto-estrada; (3) o propósito da visita é a razão principal da estada do cliente; (4) os serviços e comodidades postas à disposição do cliente; (5) se é um hotel licenciado ou não; (6) a dimensão do hotel; (7) as estrelas que o hotel possui; e (8) o tipo da gestão no hotel e os detentores de propriedade.

Geralmente, os hotéis que oferecem muitos serviços e que primam pela qualidade possuem qualificação mais alta e são reconhecidos como os de cinco estrelas, no entanto, os serviços definidos por Kotler (1998) são como uma mercadoria negociável onde o produto é intangível, inseparável, simultâneo, perecível e variável.

Para Petrocchi (2005, p. 19),

A empresa hoteleira é a pessoa jurídica que explora ou administra meios de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira. A hotelaria é um subsistema do sistema de turismo e, como tal, interage com as demais partes e influencia, assim como é influenciada, pelo desempenho do todo.

A indústria hoteleira é diversificada, com estruturas em gestão variáveis, em que cada hotel oferece diversos serviços aos seus hóspedes. O produto-base, porém, que corresponde ao quarto/noite permanece o mesmo. Dado o cenário de negócios atual, torna-se então imperativo que cada participante na indústria hoteleira trabalhe conscienciosamente para alcançar e manter uma posição diferenciadora baseada em padrões de qualidade (NATH; RAHEJA, 2001).

Apesar de os hotéis não constituírem um grupo homogêneo, é possível identificar algumas características organizacionais e do pessoal que coletivamente determinam a natureza distinta da indústria hoteleira, moldando o *design* organizacional e a estrutura dos hotéis, com elevada influência nas políticas, procedimentos e comportamento deles. Algumas dessas características, segundo Mullins (1995), são:

- as unidades hoteleiras operam 24 horas por dia, durante sete dias por semana;
- a existência de elevados custos fixos;

- a existência de uma taxa fixa de oferta, mais uma taxa variável e sazonal por parte da procura;
- a hotelaria constitui uma indústria de produção e também de serviço, estando a produção e a venda articuladas no mesmo espaço;
- a existência de vários clientes que procuram satisfazer uma variedade de necessidades e expectativas;
- oferta de serviço ao cliente no hotel e este sair de lá sem nenhum produto tangível;
- a hotelaria desenvolve uma variedade de operações articuladas, das quais algumas delas até oferecidas simultaneamente;
- os gestores devem demonstrar proficiência nas aptidões técnicas e de ofício, como também nas áreas da gestão;
- a hotelaria requer uma variedade de aptidões, apesar de também existir um elevado número de pessoal não qualificado;
- a maioria do pessoal recebe salários baixos, sendo esperado que trabalhem muito tempo e fora dos horários normais de trabalho;
- existência de elevada proporção de pessoal jovem, mulheres, *part-time* e empregados casuais; e
- existência de elevada mobilidade da força de trabalho dentro da indústria e alta rotação do pessoal.

Um hotel está normalmente organizado ao longo de linhas funcionais, com departamentos agrupados de acordo com atividades específicas, nomeadamente: comidas e bebidas, pisos ou andares, vendas e *marketing*, gestão e controle, recursos humanos, entre outros. Esta estrutura organizacional é influenciada pelos ciclos econômicos e de negócio e afetam esta indústria, que afetam o negócio em geral, como também a organização dos próprios hotéis, provocando a redução em tamanho e a reestruturação (RUTHERFORD, 1995 apud FREITAS, 2006).

Existem certas características que distinguem a indústria hoteleira dos outros tipos de indústrias. Uma delas tem relação com o fato de as operações num hotel terem uma natureza ampla e diversificada, abarcando elementos de setores associados com a indústria hoteleira, tais como o comércio, restaurantes e atividades de lazer. Outra característica

diferenciadora prende-se ao fato de as operações de um hotel combinarem elementos de produção e de serviço.

Embora um hotel não seja uma organização de serviço genuíno, exibe muitas características básicas comuns a outras indústrias de serviços: (1) o consumidor participa no processo; (2) existe simultaneidade entre a produção e o consumo; (3) o produto possui capacidade perecível; (4) a seleção da localização é determinada pela procura do cliente; (5) existe intensidade de mão-de-obra; (6) é intangível; e (7) existe dificuldade em medir o desempenho (MULLINS, 1995 apud FREITAS, 2006).

4.3 Estrutura organizacional

Os hotéis podem operar tanto de forma independente, quanto em rede ou grupo, dependendo da estrutura do capital. Medlik e Ingram (2002) apontam que o crescimento da indústria hoteleira é cada vez mais associado aos grupos hoteleiros. Os grupos operam hotéis de sua propriedade ou mediante contrato de arrendamento, franquia ou gestão. A própria natureza do negócio e os limites de muitos mercados hoteleiros apresentam as principais razões para o crescimento das empresas hoteleiras por meio dos grupos. As vantagens para as redes são aquelas relacionadas aos tamanhos, conhecidas como *economia de escala*.

Para os autores Medlik e Ingram (2002), uma das principais vantagens dos grupos hoteleiros relaciona-se às economias financeiras. Assim sendo, os grupos têm maiores facilidades de obter recursos, tanto com assento no seu próprio fluxo de caixa, quanto de fontes externas, uma vez que oferecem boa segurança patrimonial aos financiadores. Essa forma merece destaque, porque possibilita uma folga financeira no período pré-operacional, assim como fornece recursos para modernização ou para aquisição e inclusão de novos hotéis ao grupo.

O grupo hoteleiro pode desfrutar, ainda, das chamadas economias de *marketing*, criando no mercado uma imagem que se estenderá ao nome de todos, às instalações e aos padrões em todo o grupo, possibilitando a promoção de suas unidades em conjunto.

Quanto às economias de compra, um grupo também pode estar aberto, pois podem negociar, com os diversos fornecedores, preços vantajosos e prazos de pagamento em função de maior volume de compras para atender a todo o grupo hoteleiro.

Para um grupo hoteleiro, Medlik e Ingram (2002) destacam que a principal questão é poder objetivar a obtenção de algumas vantagens financeiras. Nesse caso, a centralização pode ocorrer com as principais funções: Contabilidade e Finanças, Recursos Humanos, Compras, Vendas e *Marketing* e serviços técnicos. Em contrapartida, os grupos enfrentam dificuldades, especialmente àqueles relacionadas à comunicação, à coordenação entre as unidades, ao controle e aos custos.

Medlik e Ingram (2002, p. 62) ressaltam que “deve haver coordenação e controle a administração dos hotéis, com o intuito de garantir que as decisões do grupo sejam cumpridas para possibilitar o desempenho como um todo”.

Nesse mesmo sentido, Barney e O’Sullivan, (1980 apud MEDLIK e INGRAM, 2002) sustentam que, no grupo hoteleiro, a matriz deve comunicar as políticas, diretrizes e procedimentos a serem seguidos pelas unidades individuais. Por sua vez, estas devem interagir com a matriz e entre si, formando uma cadeia para superação de problemas. Portanto, a comunicação *hotel – matriz – hotel* é essencial para a eficácia operacional e para a obtenção e efetivação das vantagens do negócio.

Por conseguinte, os grupos hoteleiros podem apresentar basicamente três fatores que constituem grandes dificuldades, em relação a outros, quais sejam: número de unidades hoteleiras do empreendimento, distribuição geográfica dos hotéis e nível de centralização das operações.

4.4 Modelo da gestão na hotelaria

O ato de administrar pode ser visto como um conjunto de atividades capazes de conduzir a organização ao cumprimento de sua missão. Toda empresa possui um modelo da gestão formalizado, no qual expressa as principais crenças e valores cultivados pelos gestores. Esse modelo decorre geralmente da missão estabelecida, consubstanciada num conjunto de normas e procedimentos que norteiam a forma de ser administrada, gerida, para alcançar as metas, e formalizar uma linha de trabalho e cumprir as diretrizes definidas pela administração da empresa.

Nessa linha de pensamento, o modelo da gestão deve demonstrar a influência da própria filosofia da empresa, a atuação dos gestores, o grau de sua autonomia, os critérios de avaliação de desempenho, atitudes e práticas gerenciais, pois estes formam o processo de gestão.

Assim, conforme Pereira (1999), o processo da gestão consiste em dar suporte à decisão, assegurando-lhe a dinâmica das decisões tomadas pela empresa, garantindo a adaptabilidade e o equilíbrio necessários a sua continuidade.

Para Ricci (2005), são três os fatores fundamentais a serem implementados na gestão da hotelaria com vistas a obter um resultado prático e positivo: conhecer bem seus clientes e o mercado; possuir uma equipe de trabalho eficaz; e inovar sempre.

Quando se trata da gestão hoteleira, Ricci (2005, p. 59) descreve que é “muito complexa, pois exige postura estratégica, no sentido de tornar a organização atenta e ágil, adaptando-se continuamente às variações do meio”. Ressalta que, mesmo corretamente administrado, o hotel pode receber influências externas, exprimindo que sua sobrevivência depende da capacidade do empreendimento evoluir com o meio.

O dito popular “administrar é fazer coisas através de pessoas” revela a necessidade de caracterizar o aspecto de “como fazê-lo”, isto é, como se deseja que as pessoas façam e produzam atividades, sob as quais se é linearmente responsável. Nesse princípio, precisa-se conhecê-las e identificá-las.

Toda intenção e ação de conhecer e identificar as pessoas, seu comportamento e suas crenças e valores, devem partir de um processo elaborado, pelo administrador, gerente, adaptado ao modelo gerencial de cada um.

O modelo da gestão integra o subsistema institucional de uma empresa, e pode ser entendido como um “conjunto de normas, princípios e conceitos que têm por finalidade orientar o processo administrativo de uma organização, para que esta cumpra a missão para a qual foi construída”. (CRUZ, 1991 apud CATELLI, 1999, p. 57).

Catelli (1999, p. 57), por sua vez, descreve o modelo da gestão como

(...) o conjunto de crenças e valores sobre a maneira de como administrar a empresa. O modelo de gestão é fortemente influenciado pelas crenças e valores dos principais executivos da empresa, principalmente de seus proprietários e da alta administração.

Toda empresa possui um modelo da gestão fortemente influenciado pelas crenças e valores dos principais executivos. Do modelo da gestão decorrem diretrizes que impactam os demais subsistemas empresariais e o comportamento de todo o sistema, como, por exemplo,

- a existência ou não de planejamento e controle, bem como suas definições básicas;
- o grau de participação dos gestores nas decisões;
- o grau de autonomia dos gestores;
- os critérios de avaliação de desempenhos; e
- os papéis e posturas gerenciais.

O modelo da gestão de uma empresa subdivide-se em gestão operacional, gestão financeira e gestão econômica (MOSIMANN; FISCH, 1999). A gestão operacional está disseminada por todas as áreas de atividades da empresa, quer sejam de produção ou de logística. Seu objetivo principal é a execução dos trabalhos de seus gerentes – administradores, cuja preocupação está com o *modus operandi* de cada área da empresa.

Tratando-se do ramo hoteleiro, Petrocchi (2005, p. 67) menciona alguns, aspectos operacionais que podem subsidiar objetivos na área da gestão operacional, dentre os quais citam-se:

Alcançar determinadas taxas médias mensais de ocupação;
 Atenuar flutuação das taxas médias mensais (combater a sazonalidade);
 Taxa média de ocupação anual;
 Número de diárias vendidas no mês;
 [...]
 Índice de satisfação dos hóspedes;
 Reclamações dos hóspedes.

Esses aspectos tornam-se imprescindíveis à elaboração dos objetivos, porque constituem base para o desempenho das atividades inerentes às empresas do ramo hoteleiro. Ademais, estas empresas, para melhorarem os aspectos há pouco abordados, deixam de ser meros espaços destinados a hospedar pessoas e passam a agregar espaços multifuncionais, como por exemplo, para realização de acontecimentos sociais e outros eventos.

Dentre as gerências embutidas na gestão operacional da hotelaria, destaca-se a gerência de hospedagem. Cândido e Viera (2003, p. 53) descrevem as funções de gerente geral:

Coordenar e orientar as atividades operacionais da recepção e sua relação com as reservas, mensageria, telefonia e governança;
 Promover reuniões periódicas com os colaboradores;
 Organizar e coordenar a chegada de grupos de hóspedes, promovendo com as chefias da recepção e governança os procedimentos necessários;

Planejar e enviar relatórios a gerência geral sobre as atividades de seus departamentos;
 Assessorar tecnicamente todos os colaboradores da sua área de atividade;
 Estabelecer e implantar sistemas periódicos de treinamento de pessoal;
 Substituir o gerente geral, quando necessário e a pedido deste, em seus impedimentos momentâneos.

São inúmeras as funções de um gerente, estabelecidas por Cândido e Viera (2003). Pressupõe-se, entretanto, que, para desenvolvê-las, requer desse administrador habilidades para tal, pois este constitui o elemento mais importante na determinação de sucesso ou fracasso de um hotel.

A despeito disso, Petrocchi (2005) ressalta que os administradores devem apresentar três tipos de habilidades distribuídas de forma diferenciada e em função dos níveis hierárquicos da organização, quais sejam: as habilidades técnicas, as humanas e as conceituais. As habilidades técnicas compreendem o conhecimento específico das atividades operacionais nas diversas áreas da hotelaria. As habilidades humanas estão intimamente ligadas aos desafios da coordenação, da comunicação e do entendimento entre as pessoas. No nível onde predominam as habilidades conceituais, os profissionais estão aptos a lidar com as questões do planejamento estratégico, finanças, *marketing*, administração de recursos, estatísticas, compras, dentre outras.

A gestão financeira refere-se aos problemas de liquidez e caixa da empresa, permitindo a adoção de medidas na programação financeira. Esta possui duas funções básicas: a aquisição dos fundos de que a empresa necessita para atuar e a divisão eficaz destes entre os diversos setores. O objetivo da administração financeira deve contribuir para o objetivo da empresa.

Petrocchi (2005, p. 67) aborda a gestão financeira, sugerindo indicadores que podem ser alinhados aos seguintes objetivos:

Receitas operacionais;
 Níveis de despesas;
 Níveis de custos praticados;
 Lucratividade;
 Conceito de hospedagem;
 Conceito de integridade empresarial;
 Compromisso com o meio ambiente;

Esses indicadores são parâmetros que refletem de forma decisiva, as variações da situação econômica da empresa num determinado momento. Com suporte na análise dos

indicadores, os gestores podem avaliar os resultados econômicos, buscando reaver os objetivos, numa perspectiva de alcançar os resultados desejados.

A gestão econômica está voltada às decisões e ações cujo resultado é mensurado segundo conceitos econômicos. É um grande processo de controle, pois consolida a financeira e a operacional. Isto porque são todas as atividades de uma organização direcionadas para os resultados econômicos e a sua conseqüente eficácia. Consiste na relação dos resultados pretendidos/resultados obtidos, decorrentes das atividades da empresa. A base da gestão econômica é constituída por planejamento e controle.

Todo o planejamento é orientado pelos objetivos, pois se desdobra em estratégias e planos setoriais de trabalho, havendo, portanto, uma hierarquização de ações; ou seja, “os planejamentos táticos e operacionais se subordinam aos objetivos da organização e observam as linhas mestras das estratégias estabelecidas.” (PETROCCHI, 2005, p. 68).

Outro aspecto que merece destaque dentro da gestão é a evolução tecnológica que permite inúmeros hotéis e redes hoteleiras estarem interligados a sistemas via operadoras turísticas, agências de viagens, *bureaux* e centrais de reservas informatizadas, compreendendo, desde o cadastro completo, às informações sobre o hotel disponibilizadas para os clientes, e acessíveis a qualquer instante, sem a necessidade de recorrer a telefones.

4.5 Planejamento Estratégico na hotelaria

Para se falar de planejamento, é preciso referir-se a estratégias, e estas indicam os meios para o hotel sobreviver e poder se voltar à gestão econômico-financeira, ou à gestão de recursos humanos, ou a estratégias de *marketing*. A importância de cada uma deve ser considerada e o hotel pode adotar mais de uma delas.

No dicionário Aurélio, estratégia provém do grego *strategía* e do latim *strategia* e significa a “arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios, e/ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos”. É também, “arte militar de escolher onde, quando e com que trava um combate ou uma batalha”. É a “Arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos.” (FERREIRA, 1975, p. 586).

Embora o conceito de estratégia utilizado pelas empresas seja diferente do conceito militar, este último é um bom auxílio para a compreensão da estratégia empresarial.

Nesse contexto, estratégia é vista como a capacidade de se trabalhar, de forma contínua e sistemática, o ajustamento da organização às condições de um ambiente em mudança, tendo a visão de futuro da organização e a perpetuidade desta como meta (MOTTA, 2000).

Independentemente do conceito utilizado, sabe-se que, nas organizações tradicionais projetadas para desempenho eficiente, a estratégia é formulada por gerentes da cúpula e imposta à organização. Os executivos de nível mais alto pensam sobre como a organização pode responder melhor a competição, usar os recursos com eficiência e lidar com as mudanças ambientais.

O gestor poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja o mais adequado, tendo em vista a sua capacitação e o objetivo estabelecido. Deverá, entretanto, estar ciente de que a escolha poderá nortear o seu desenvolvimento por um período, pois constituindo as chamadas estratégias implementadas àquelas decorrentes do encontro das estratégias formuladas com as que emergem no decorrer do processo de implementação. Esse processo chamado de atitude estratégica é o comprometimento que envolve a utilização da melhor maneira entre o raciocínio estratégico e o planejamento estratégico (MINTZBERG, 1994).

A finalidade das estratégias é estabelecer quais os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos.

A elaboração de estratégia refere-se a fazer as coisas corretas, e é a preocupação primária dos gestores e executivos de empresas. Nesse sentido, uma estratégia só terá sucesso se for adotada por todos os colaboradores, nos diversos níveis da empresa, uma vez que não vale a pena ter uma ótima estratégia se os colaboradores não participarem, não colaborarem ou não conseguirem implementá-la de forma adequada.

Assim, a estratégia pode ser vista como um pilar que suporta todas as operacionalidades de uma empresa, isto é, um modelo de negócio que serve como uma variação da cadeia de valor que sustenta a empresa, percorrendo duas vertentes: a que se refere à atividade associada à produção e ao retorno financeiro (LUECKE, 2008).

Sejam quais forem os objetivos e desafios estabelecidos, as empresas formulam estratégias para o seu alcance. Essas estratégias correspondem a procedimentos e dispositivos de que a empresa deve usufruir da maneira mais adequada possível para a situação.

Neste sentido, Petrocchi (2005, p. 71) assevera que “a indústria hoteleira bem-sucedida tem demonstrado que estratégias no atendimento são fatores decisivos”. Daí, apesar da implicação de fatores diversos, deve-se privilegiar, tanto quanto possível, a qualidade do atendimento.

Dessa forma, o planejamento, ao visualizar um conceito multidimensional, repactuado com o meio externo e envolvido com o ambiente interno, passa a ser orientador, convergindo com as decisões gerenciais e se relacionando com o ambiente.

O maior envolvimento possível de pessoas no planejamento, não compromete o seu desenvolvimento, pois o entendimento de cada participante no estabelecimento das diretrizes beneficiará tanto a organização, quanto as pessoas que a constituem, e ainda mostra a evidente superioridade dos resultados dos trabalhos em grupo, enriquecido pela contribuição das pessoas. A essa questão, Ackoff (1974 apud OLIVEIRA, 2007), com base na atitude e visão interativa diante do planejamento, denomina de Planejamento Participativo.

Petrocchi (2005, p. 34) entende que “o planejamento na hotelaria enfrenta todos os obstáculos e resistências inerentes a qualquer processo de mudanças”. É preciso dedicar atenção aos aspectos comportamentais, atenuando resistências e conquistando adesões às mudanças pretendidas.

Na hotelaria, para elaborar planejamento, são analisadas as questões complexas, como, por exemplo, as incertezas dos meios, os estudos de viabilidade, a escolha do caminho para a sua aplicabilidade. Desdobra-se dentro do empreendimento por intermédio do planejamento tático formado e usa os programas gerenciais, percorrendo também por meio das disponibilidades dos recursos necessários, chegando ao nível do planejamento operacional.

Na concepção do empreendimento hoteleiro, os principais fatores que orientam o planejamento são os clientes e o cenário da hospitalidade. O *design* e as características do hotel são os itens que interagem com esses fatores. Do ponto de vista dos clientes, estes fornecem elementos a serem incorporados à oferta de serviços necessários e o meio envolvente indicará as condições físicas, econômicas e culturais do local e os atrativos turísticos.

Assim, o empreendimento hoteleiro deve utilizar o *marketing* para que o hotel alcance com maior facilidade o desempenho desejado e sobreviva no mercado do turismo.

Petrocchi (2005, p. 35) escreve que “o hotel planejado precisa atrair clientes, sendo esta a condição básica de sua sobrevivência”, pois, no segmento hoteleiro, o crescente volume dos negócios pode causar motivação em alguns e medo em outros, principalmente em relação a esse desenvolvimento acelerado e se o mercado consegue suportar e manter ativos os antigos e os novos estabelecimentos.

Ricci (2005) descreve que as projeções otimistas defendem a idéia de que sobreviverá uma avalanche nos negócios aqueles que fizerem um Planejamento consciente e que tenham uma atitude proativa nos negócios, com um foco no futuro; no entanto, Petrocchi (2005, p. 34) anota que “o planejamento visa alcançar uma situação futura diferente da situação presente”, na perspectiva de uma mudança (Figura 7).

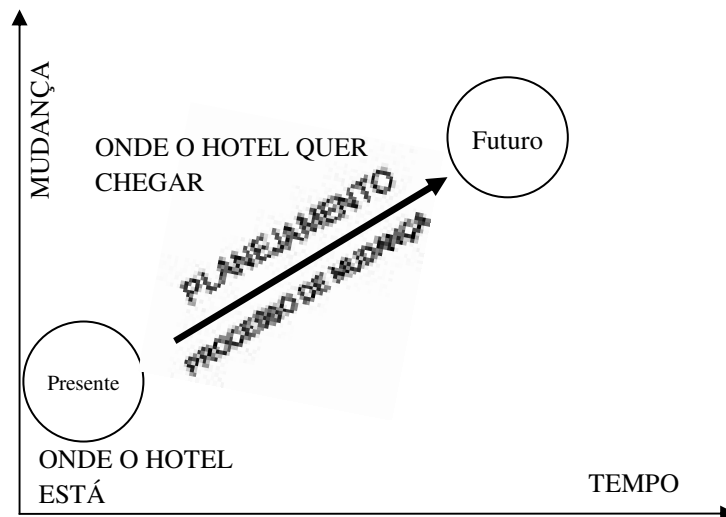


FIGURA 7 - Processo de mudança no planejamento.
Fonte: Petrocchi (2005, p. 34).

A visão do planejamento no setor hoteleiro deve primar por alcançar uma situação futura diferente do estado presente no empreendimento, isto é, “onde o hotel está” e para “onde o hotel quer chegar”. Aqui existe a perspectiva do surgimento de senso de unidade, a convergência de ações e de recursos que contribuem para a busca dos objetivos.

Na mudança de uma empresa hoteleira, o planejamento deve ter como suporte uma ação ou caminho mais adequado a ser percorrido para alcançar, preferencialmente de

maneira diferenciada, os objetivos e as metas estabelecidas, superar os desafios, para, como consequência, galgar melhor posicionamento da empresa em seu ambiente.

Na concepção de Petrocchi (2005, p. 81),

Um hotel formula suas estratégias de marketing, definindo mercados e características dos clientes que deseja atrair. Estratégias em outras áreas de gestão devem ser consideradas, por exemplo, na gestão de recursos humanos e no tipo de atendimento que se deseja para o hóspede.

Nessa atividade, as estratégias são formuladas de acordo com as metas criadas e gerenciadas pela organização. Elas observam as externalidades nas suas sinergias, entre a fidelidade dos hóspedes e ambientes externos, em capacitação de mão-de-obra com qualificação em atendimento a executivos, com envolvimento do governo, políticos e instigando uma visão maior para o turismo. Além do mais, podem ser elaboradas estratégias em que a população participe indiretamente do turismo sustentável, desenvolvendo junto com a imprensa e os órgãos de classe, movimentos que estimulem crescimento da hospedagem local.

Na formulação de estratégias na organização hoteleira, voltada ao ambiente interno, deve-se contemplar a qualidade no atendimento ao cliente, o relacionamento dos hóspedes com os colaboradores, a tendência do mercado, o aspecto econômico-financeiro e, principalmente, o *marketing*.

Outros fatores devem ser também considerados na elaboração de estratégias nesse segmento. Petrocchi (2005) aponta: o mercado de atuação da região, o público-alvo, os produtos a oferecer com várias formatações e variedades, o conhecimento das diretrizes já definidas, a atuação da própria administração no desenvolvimento dos critérios da gestão financeira e o atendimento às ações de onde sobressai a fidelização dos hóspedes.

As estratégias na organização hoteleira podem ser analisadas e incrementadas, na própria operacionalidade administrativa, a exemplo, quando se trata da limpeza impecável das unidades (quartos, *flats*), dos ambientes coletivos, da conservação dos mobiliários e das instalações em perfeito funcionamento (PETROCCHI, 2005).

O Planejamento Estratégico tornou-se essencial em empresas hoteleiras, em virtude das características específicas do segmento, que exigem planificação da demanda, oferta e tecnologia, sinergia com o ambiente interno e externo.

Gavinho (2003 apud LUNKES, 2004) demonstra que a interseção nas áreas do Planejamento Estratégico e os novos hotéis no Brasil seguem duas lógicas. A primeira é a modernização que elevou a exigência de uns e aumentou os padrões de qualidade de outros. E a segunda, é que os novos hotéis trouxeram o que os clientes desejavam: conforto e preço.

Cunha (2000, p. 301), no entanto, conceitua

(...) planejamento estratégico como um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes do hotel e das oportunidades e ameaças do meio ambiente. Esta análise tem como intuito estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitam um aumento da competitividade empresarial.

O Planejamento Estratégico na hotelaria, na concepção de Petrocchi (2005), abarca cinco etapas durante o planejamento, quais sejam: diagnóstico, estabelecimento de objetivos, seleção de estratégias e meios, planos de trabalho e controle.

O diagnóstico constitui a etapa principal em que se conhece a dimensão numa visão macro de todo o processo a ser analisado, reconhecendo na base a fragilidade do momento. O diagnóstico praticado na hotelaria faz parte da premissa do Planejamento Estratégico, em que o empreendimento hoteleiro estuda a possibilidade de buscar as oportunidades do mercado, procurando melhorar as deficiências nos procedimentos operacionais praticados pelas equipes, melhorando os controles internos e até revendo a política organizacional da empresa.

Neste enfoque, Petrocchi, (2005, p. 56) descreve que o diagnóstico pode ser trabalhado, considerando duas fases: a de estudos e a de ações. A fase dos estudos corresponde àquela em que se reúnem os levantamentos pesquisados e analisados sobre “a situação presente, o estabelecimento de objetivos e a seleção de estratégias, escolha dos meios e instrumentos para alcançá-los”. A fase de ações, com base nos estudos realizados, abriga os planos de trabalho, identificados como os planos táticos e operacionais, que vão transformar os estudos em medidas concretas, objetivando a transformação desejada.

Para formular um diagnóstico, o empreendimento hoteleiro deve envolver um número expressivo de colaboradores e praticar o *brainstorming* (técnica utilizada para os dados que resultam no diagnóstico), pois, dessa forma, o estudo enriquece as propostas do planejamento e ainda, desencadeia a necessidade de se observar o mercado atual, para buscar as potencialidades e alcançar, com as medidas concretas, a mudança prevista (OLIVEIRA, 2007).

O estabelecimento de objetivos abrange a apuração do diagnóstico em fase de análise, para mostrar os indicativos a serem transformados em metas futuras, o que Petrocchi (2005, p. 56) chama de “pontos de convergências de toda a organização”.

Nessa etapa, ocorre a interface do meio externo com os programas de ações internas sugeridas pelo hotel. É neste momento que se elaboram pesquisas de mercado, que fornecem indicativos de quais são as tendências desse mercado, quais os clientes que poderão ser captados; busca-se conhecer esse perfil; identificam-se os atrativos turísticos preferidos e, ainda, alcançam outras oportunidades que possam ser inseridas no negócio, como: melhores preços dos fornecedores, melhores produtos, melhores serviços, melhores parceiros, dentre outras.

A seleção de estratégias e meios refere-se ao momento em que o resultado do diagnóstico é analisado e transformado em indicativo, para que os resultados produzidos sejam convertidos em metas com seus objetivos definidos.

Nesta etapa, surgem as metas a serem atingidas, com seus objetivos definidos, ou seja, como a empresa espera alcançar, ao longo de um determinado período, o resultado esperado. Nesse momento, deve existir a predisposição de fazer o planejamento, como forma de buscar a otimização dos resultados, aplicando nova metodologia de trabalho, com o intuito de investir em novas tecnologias, distribuir lucros, reorganizar os procedimentos internos e, por outros motivos, que possam refletir na melhoria da administração (PETROCCHI, 2005).

É também o momento em que o relator do plano estratégico divulga as informações para os setores envolvidos na execução, observando e acompanhando os resultados, em reuniões estratégicas, com a finalidade de implementar o programa das metas escolhidas, por prioridades, com vistas a atender as necessidades, objeto do planejamento.

Finalmente, o planejador elabora o plano de trabalho onde estão traçados os planejamentos: tático e operacional; e onde se observam as estratégias a serem seguidas e a utilização dos meios necessários à execução das ações definidas no plano estratégico.

O planejamento pode partir para o estabelecimento de múltiplos objetivos, desde que mantidas a coerência, a harmonia e a prevalência dos propósitos de longo prazo da organização hoteleira (PETROCCHI, 2005).

Como uma estratégia, o hotel pode praticar a política de preço, quando usar uma taxa de ocupação média no momento; mas, no futuro, ou seja, na baixa estação, praticar outras tarifas diferentes. Nesta fase, as estratégias são moldadas de acordo com cada propósito a ser alcançado, podendo-se dizer que a compreensão dos processos do planejamento desencadeia uma sinergia entre as pessoas, estabelecendo vínculos entre os planos e as ações executadas.

Petrocchi (2005) ainda descreve o controle como a fase de acompanhamento das ações em desenvolvimento, para que se corrijam as falhas observadas a tempo, reunindo a base de dados e os indicadores do resultado interno e o acompanhamento da reação do mercado.

No setor hoteleiro, o sistema de controle envolve procedimentos que indicam a forma de controlar e emitir documentos em hotéis, que ensejam número e valores. Para Cândido (2003), tais sistemas foram objetos de mudanças ao longo dos tempos, ou seja, conforme sua evolução, pode-se descrever três tipos de sistema: o manual, o eletromecânico e o informatizado.

Sabe-se que, antigamente, a emissão de faturas, notas e documentos fiscais, bem como planilhas de controle de reservas de apartamentos, de relação de hóspedes e diversos documentos dos hotéis, eram emitidas manualmente, utilizando-se máquinas datilográficas. Hoje, há empresas que ainda utilizam, parcialmente, ou totalmente, esse sistema, que, por sua vez, é um sistema suscetível a erros.

De acordo com Cândido (2003), muitos documentos e fluxos de trabalho, tanto para hotéis que usam sistema manual como eletromecânico, são iguais, quais sejam: a Ficha Nacional de Registro de Hospedagem (FNRH), avisos de entrada e saída, de mudança, bem como o fluxo de serviço desses documentos. Há outros documentos utilizados em conformidade com seus sistemas de controle hoteleiros, entretanto, alguns são imprescindíveis, independentemente do sistema utilizado: resumo diário de despesas, resumo diário de vendas, mapa diário de receita e faturas.

Na atividade hoteleira, o planejamento é uma função da administração, pois este norteia os administradores; identifica-se com o meio ambiente e orienta os outros setores intrínsecos do empreendimento. Para construir o planejamento, o hotel como sistema aberto interage com o meio, seja por influência ou por fatores externos, por conta do mercado, ou por atrativos turísticos da região, primeiramente numa visão macro, na busca de elementos que

incrementam a visão do futuro do empreendimento. A Figura 8 demonstra o roteiro da visão desse trabalho, conforme a compreensão da autora, com base em Petrocchi (2005).

Roteiro de trabalho no processo de elaboração do Planejamento

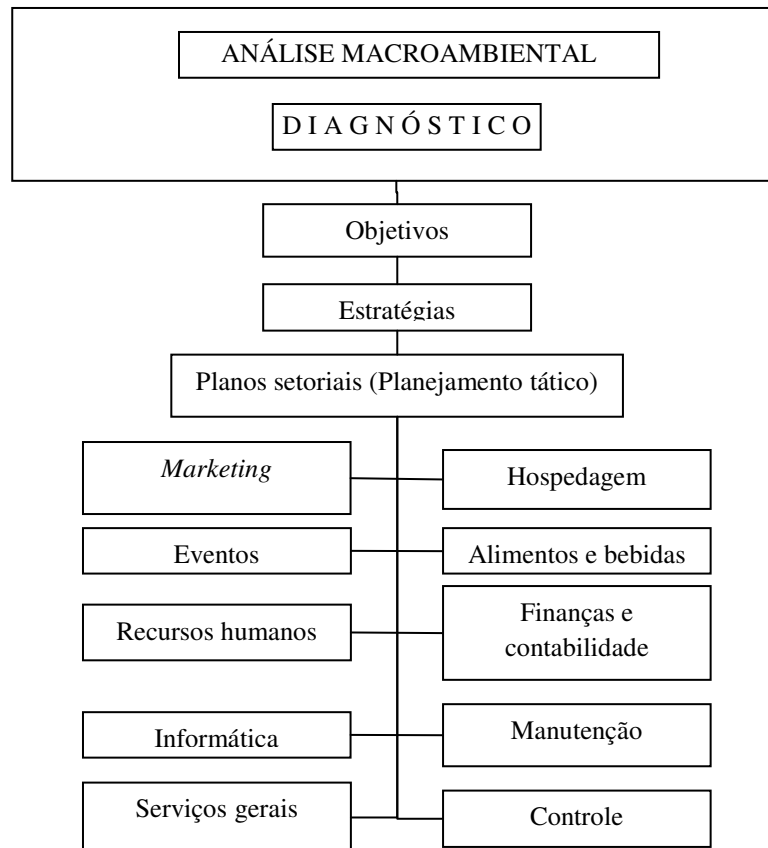


FIGURA 8 - Roteiro de trabalho no processo de elaboração do Planejamento.
Fonte: Adaptada de Petrocchi (2005, P. 58) pela autora.

Discorrendo sobre o roteiro de trabalho para a elaboração do planejamento no setor hoteleiro, pode-se perceber que a análise macroambiental representa a elaboração do diagnóstico, onde o planejador conhece a situação atual. Esta análise é realizada considerando-se o ambiente externo e o interno. É nessa etapa que se identificam as ameaças e oportunidades, bem como os pontos fortes e os pontos fracos.

Os propósitos do planejamento são refletidos pela situação futura que se intenta alcançar, isto é, como o hotel deseja ser visto e onde quer chegar. Durante a elaboração dos objetivos, levam-se em consideração a visão de futuro, a missão e as metas a serem alcançadas.

As estratégias indicam meios para o hotel sobreviver e, segundo Petrocchi (2005, p. 71), estas podem “se voltar à gestão econômico-financeira, ou à gestão de recursos humanos, ou a estratégias de *marketing*”, dentre outras.

Após a elaboração de estratégias, o planejamento adquire condições para passar para o nível tático, conforme Petrocchi (2005). Esta etapa constitui a programação das ações, a formulação das diretrizes, que devem se coadunar com os objetivos propostos. Os planos setoriais são orientados de acordo com a estrutura organizacional do hotel.

A montagem dos planos setoriais possui certa flexibilidade, pois “permite ao planejador adequá-las da melhor maneira às características e prioridades de cada caso”. (PETROCCHI, 2005, p. 101).

O *Marketing* é uma eficiente ferramenta que pode ser utilizada pelas empresas, no sentido de efetivar a filosofia do hotel e definir seu engajamento no mercado em termos sociais. Este contribui para o fortalecimento da imagem do hotel, no entendimento sobre o comportamento dos clientes e criação de um canal de comunicação entre o prestador de serviços e/ou o vendedor de produtos com esse cliente. Ademais, pode fornecer, com segurança, elementos que subsidiem decisões futuras.

Os objetivos do *Marketing* visam a levar, primeiramente satisfação ao cliente e, com isso, proporcionar o lucro ao hotel. Conforme Castelli (2001, p. 577), inúmeras razões justificam a abordagem do *Marketing* aplicado à hotelaria, entre as quais

- [...] captar os desejos e as necessidades do seu público-alvo e, desta forma, poderá adaptar a oferta dos seus bens e serviços a eles. [...];
- [...] tomar decisões mais acertadas face à concorrência que anda cada vez mais acirrada;
- [...] captar as transformações que ocorrem no seio da sociedade, adaptando, em tempo hábil, o seu hotel a tais mudanças;
- [...] compreender as particularidades dos produtos a serem ofertados pelo seu hotel.

Sua aplicabilidade a fim de atender, criar, gerenciar aquilo que o cliente pretende; possibilitar a realização de pesquisa para identificar as necessidades das pessoas com quem o hotel tenciona estabelecer relação comercial.

O setor Hospedagem abriga a atividade central da hotelaria, cuja estruturação é em função das dimensões do hotel. As ações relacionadas à hospedagem devem estar diretamente ligadas à racionalização de custos e amplitudes de controle, pois estas balizam a tomada de decisão.

Na estrutura organizacional e funcional, o setor de Alimentos e Bebidas (A&B) é a área mais complexa, pela diversidade de serviços e pelos custos da mão-de-obra. Para a maioria dos hotéis, esta área tem se tornado muito rentável, pois abrange muitos setores que chegam a representar até 40% do faturamento da receita hoteleira (CASTELLI, 2001, p. 4). O setor de A&B envolve desde a própria gerência, restaurante, banquetes, cozinha, copa, bar, bar molhado, bar piscina e frigobar.

O plano elaborado para o Setor de Eventos deve visar a um atendimento com qualidade, pois este setor é que operacionaliza as vendas de produtos disponíveis no hotel, devendo ter como base de atividades “a organização de banquetes, coquetéis, jantares, seminários, cursos, feiras, desfiles, lançamento de obras e produtos, palestras e outras atividades nas áreas sociais do hotel, de acordo com sua capacidade”. (CÂNDIDO; VIERA, 2003, p. 600).

Ao tratar do Setor de Recursos Humanos, Petrocchi (2005, p. 127) expressa que “o desempenho da equipe que opera o hotel é fator decisivo para o sucesso econômico do empreendimento”. O clima organizacional é consideravelmente importante, tendo em vista os fatores positivos da motivação dos empregados e a implantação de valores que privilegiem as atitudes de prestar serviços com cortesia e gentileza aos hóspedes, em todos os momentos. A gestão de Recursos Humanos talvez seja o maior desafio de uma empresa.

Os Setores de Finanças e de Contabilidade devem funcionar de maneira articulada com os demais setores do hotel, cujas funções estão entre as essenciais das empresas hoteleiras. São elas: 1) Financeiras - contas a receber, contas a pagar, tesouraria, fluxo de caixa, aplicações financeiras e captação de recursos; 2) Contabilidade - Contabilidade, auditoria, apropriação de custos, estatísticas, orçamentos e balanços (PETROCCHI, 2005).

Assim sendo, os resultados financeiros poderão aumentar ou diminuir o patrimônio da empresa, ou seja, o sucesso econômico da organização é o que garante sua sobrevivência.

No segmento Informática, deve-se planejar com vistas às novas tecnologias que têm impulsionado a globalização econômica, pois o conhecimento da forma digital é essencial para qualquer empresa, principalmente para as do ramo hoteleiro que pretendem se manter no mercado operando com a devida competitividade e com lucro.

A Informática revolucionou os controles internos deste segmento em face da criação dos sistemas integrados, específicos para a atividade do ramo. Conforme Cândido (2003), existem vários *softwares* para hotéis, sendo o mais usado o *Quéops*, composto basicamente por quatro módulos e de fácil manuseio. Este sistema engloba o caixa, a reserva, as hospedagens, o estoque e o tarifador, atendendo de forma simples, prática e funcional, tornando-se um recurso necessário à gestão de um hotel.

A Manutenção, também, deve ser contemplada no plano setorial, pois os bens estão sujeitos ao desgaste natural, ao uso descontinuado, à falta de cuidado e aos fatores negativos. Segundo Cândido (2003), estes problemas poderão ser corrigidos por meio dos serviços de manutenção, principalmente de manutenção preventiva. Os serviços de manutenção devem ser avaliados pela sua importância, de tal forma que haja valorização da preservação do patrimônio da empresa, economia e desperdícios desnecessários.

Os Serviços Gerais constituem o setor voltado para cuidar de serviços de apoio administrativo, cujas atribuições decorrem das características e estrutura de cada hotel. Petrocchi (2005, p. 145) sugere que os planos possam englobar “as áreas de compras, almoxarifado, transportes, segurança patrimonial, prevenção de incêndios e serviços gerais de apoio”.

As ações de Controle têm por finalidade verificar se tudo aquilo que foi planejado, organizado e dirigido está tendo o resultado esperado. O controle verifica se os objetivos do planejamento foram alcançados.

O controle tem suas atribuições básicas como monitoramento das mudanças do macroambiente, o acompanhamento dos indicadores de desempenho dos diversos setores, confrontando-os com os objetivos do Planejamento Estratégico, participa nas proposições de ações corretivas quanto necessárias e concorre na criação de uma base de dados, cobrindo toda a operação do hotel.

Com base nessas reflexões, pode-se inferir que o Planejamento Estratégico na hotelaria é indispensável à gestão, pois a atividade hoteleira, por sua natureza, é alvo de grandes interferências de fatores externos, principalmente, a baixa estação, exigindo da gestão a criatividade para manter-se no negócio e, conseqüentemente, sua continuidade no mercado.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção, encontram-se descritos os procedimentos metodológicos.

5.1 Características da pesquisa

Este é um estudo exploratório, com abordagem qualitativa, utilizando-se o estudo de caso como estratégia para coleta e análise das informações, visando a adquirir conhecimento de um fenômeno específico, com apoio na exploração intensa de um caso Único (YIN, 2001).

O estudo exploratório descrito por Triviños (1995, p. 109) permite ao pesquisador aumentar sua experiência em torno de determinado problema, ou seja,

(...) o pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimentos para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental. Outras vezes, deseja delimitar ou manejar com maior segurança uma teoria cujo enunciado resulta demasiado amplo para os objetivos da pesquisa que tem em mente realizar.

Procedendo ao estudo exploratório, o pesquisador pode traçar uma pesquisa mais detalhada, que lhe possibilita encontrar os elementos necessários a fim de que, em contato com os sujeitos, obtenha os resultados pretendidos.

O estudo de natureza qualitativa permite analisar o objeto sem critério numérico, pois a preocupação está voltada para os *insights* que revelam a complexidade de significados sociais e culturais que podem ser associados aos diferentes comportamentos e às formas com este é moldado, no decorrer da vivência profissional (RUDIO, 1986).

Em relação à pesquisa qualitativa, Minayo (1994, p. 15) ensina que a natureza qualitativa “aborda o conjunto de expressões humanas constantes nas estruturas, nos processos, nos sujeitos, nos significados e nas representações”.

O estudo de caso está ligado à prática de investigar um fenômeno atual no seu contexto de vida real, em que as fronteiras do fenômeno não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidências são usadas (GIL, 1999). É caracterizado como um estudo de caso, por se pretender realizar um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

O estudo de caso tornou-se uma das principais modalidades de pesquisa qualitativa adotada na investigação de fenômenos nas diversas áreas do conhecimento. Reúne

características de um estudo qualitativo por se desenvolver numa situação natural, ser rico em dados descritivos e ter um plano aberto e flexível focalizando a realidade de uma forma complexa e contextualizada. É, portanto, um modo de organizar dados sociais, de maneira global, profunda, que tem um valor em si mesmo, preservando o caráter unitário do objeto social estudado, considerando qualquer unidade social como um todo, sendo essa unidade, uma comunidade, instituição ou indivíduo (TRIVIÑOS, 1995; GIL, 1999; YIN, 2001).

Assim, o estudo de caso como estratégia de pesquisa, representa um modo de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados. Yin (2001) apresenta componentes que considera importante que sejam levados em conta em um projeto de pesquisa na modalidade estudo de caso: a questão do estudo; as proposições do estudo se houver; a unidade de análise a ser utilizada; a vinculação lógica dos dados obtidos às proposições definidas; e o critério a ser utilizado para interpretar esses dados.

Relacionando esses itens a esta pesquisa, a questão do estudo traz à discussão, a temática que se refere à contribuição da Controladoria no processo de elaboração do planejamento estratégico, com as proposições de caracterizar esse processo e identificar as ações pertinentes à Controladoria. No que concerne à unidade de análise, o estudo foi desenvolvido em um grupo hoteleiro, composto por três hotéis localizados na área litorânea do Município de Fortaleza, Ceará. Quanto à interpretação dos dados levantados durante a pesquisa, a autora lançou-se mão da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1979).

Para realização deste estudo, algumas ferramentas julgadas imprescindíveis foram empregadas: o estudo bibliográfico, que permitiu se conhecer e dialogar com autores envolvidos com a temática e, principalmente, identificar outros descritores que discutiram aspectos semelhantes aos encontrados nas categorias de análise dos discursos emersos das entrevistas. Tal levantamento, segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 185), tem por finalidade “colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]”.

A revisão bibliográfica possibilitou a compreensão dos assuntos relacionados ao tema em estudo. Amaral (2007) descreve a pesquisa bibliográfica como etapa fundamental em todo trabalho científico, que influenciará todas as etapas de uma pesquisa, à medida que ocorre o embasamento teórico, no qual o trabalho se baseará. Este tipo de pesquisa consiste no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas ao estudo.

Tobar e Yalour (2001, p. 72) complementam dizendo que a pesquisa bibliográfica “É um estudo sistematizado desenvolvido a partir de material publicado em livros, revistas, jornais, ou seja, materiais acessíveis ao público em geral. Produz instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode se esgotar por si mesma.” A pesquisa bibliográfica consiste no exame da literatura científica, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado tema.

Neste estudo, a pesquisa bibliográfica permitiu conhecer as opiniões de diversos autores, especificamente sobre o tema Controladoria na elaboração do Planejamento Estratégico.

A observação livre foi utilizada como componente do trabalho de campo, por permitir abstrair aspectos pertinentes às conexões e articulações entre o sujeito da pesquisa e sua interação com seu local de trabalho. A observação buscou captar aspectos além do aparente e do regulamentado.

Triviños (1995, p.153) ensina

[...] observar, não é simplesmente olhar é destacar de um conjunto [...] algo especificamente prestando atenção... Em suas características [...] observar um fenômeno social significa, em primeiro lugar, que determinados eventos sociais, simples ou complexo, tenha sido abstratamente separado de seu contexto para que, em sua dimensão singular, sejam estudadas em seus atos, atividades e significados, relações etc.

Por sua vez, Marconi e Lakatos (2007, p. 194) exprime que a observação livre é “a técnica da observação não estruturada ou assistemática, também denominada espontânea, informal, ordinária, [...] ocasional e acidental”, que “consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas”.

A importância dessa técnica reside no fato de se poder captar uma variedade de situações ou fenômenos não obtidos por meio de perguntas, uma vez que, observados diretamente na própria realidade, transmitem o que há de mais imponderável e evasivo na vida real (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Assim sendo, a observação não estruturada, na qual os comportamentos a serem observados não são predeterminados, são observados e relatados da forma como ocorrem, visa a descrever e compreender o que está ocorrendo numa dada situação.

Durante o levantamento dos dados da pesquisa de campo, a pesquisadora deteve-se em descrever o que lhe pareceu ser relevante. Em janeiro deste ano, o grupo hoteleiro foi incorporado por outra administração e, por conta de novas lideranças e outros gestores, os hotéis estão passando por modificações na base de seus sistemas. Enquanto isto, os resultados mensais estão sendo analisados por auditores independentes, com vistas a dar conhecimento à nova administração, do desempenho econômico e financeiro de todo o grupo.

Por esta razão, observou-se certa inquietação por parte de todos os entrevistados, em relação à continuidade de seu trabalho e/ou a inviabilidade de um dos hotéis permanecer no novo grupo.

Uma das questões que merece destaque e que foi observada, é a preocupação da gerência desses hotéis com a problemática da prostituição, pois estes convivem, com bastante frequência, com ocorrências deste tipo, provocadas pelos próprios clientes, em sua maioria, estrangeiros. Estes chegam com mulheres, profissionais do sexo, e até menores, querendo adentrar em suas unidades de hospedagem, tentando burlar as normas do hotel. Observou-se certo constrangimento em relação à deficiência de investimento público em relação a esse setor, com a finalidade de coibir essa prática.

Por fim, não foi possível se observar *in loco* como ocorrem as reuniões para a discussão acerca do planejamento, nem se teve acesso para verificar os relatórios e os documentos que subsidiam o Planejamento Estratégico.

5.2 Unidade de análise

A unidade de análise desta pesquisa é o Grupo Hoteleiro Gold (nome fictício, por questões de confidencialidade). O grupo Gold entrou no mercado de Fortaleza em 2001, instalando-se primeiramente como uma empresa administradora, com o propósito de contratar hotéis e se expandir pelo Nordeste, trazendo uma bandeira forte e com uma forma de administrar mediante um sistema de *pool* associativo.

Entende-se por *pool* associativo como sendo um modelo de organização societária onde um grupo de investidores se organiza, por meio de um contrato de investimento, cujas partes comungam esforços para atingir um objetivo comum e, conseqüentemente, o lucro. Possui a figura de sócio ostensivo, onde a ele, acarreta responsabilidade ilimitada pelas dívidas sociais (BRASIL, 2002).

O Grupo Gold é uma Sociedade em Conta de Participação (SCP), disciplinada pelos Artigos 991 a 996 do Novo Código Civil Brasileiro (Lei 10.406/2002, de 10/11/2002). Possui características excepcionalmente próprias, no cenário das sociedades do Direito brasileiro, seja por sua despersonalização, seja por seu caráter de sociedade secreta. As SCP não possuem os atos constitutivos registrados na Junta Comercial por serem sociedades não personificadas e, por esta razão, na verdade são contratos de investimento comum.

Atualmente, no Município de Fortaleza, esse grupo conta com três hotéis, sendo um classificado como “quatro estrelas” e os outros, “três estrelas”. A empresa no início deste ano, porém se incorporou à outro grupo, que adota uma filosofia e uma forma de administração diferente. Por conta dessas alterações societárias, o grupo está implantando novos procedimentos em relação a Controladoria, adaptações nos sistemas de informática e ajuste dos controles internos, para direcionar o realinhamento do PE, como um todo.

O Hotel 1 está localizado na orla marítima, área nobre de Fortaleza, com posição privilegiada, onde permite ao cliente o fácil acesso a áreas de lazer, comércio e ainda, acesso ao aeroporto, rodoviária, rodovias estaduais e federais. Possui 232 apartamentos, classificados como “quatro estrelas”.

Suas dependências estão distribuídas nas categorias de *flats* luxo e *flats* executivos, sendo ainda, disponibilizados aos clientes apartamentos adaptados para portadores de necessidades especiais, com o café-da-manhã incluído na diária, internet, central telefônica computadorizada, centro de convenções, cofre nos quartos, estacionamento com manobrista, fechadura eletrônica, internet nos apartamentos, recepção bilíngüe, restaurante, lavanderia, *lobby bar*, *fitness*, massagem, piscina, sala de reunião, televisão a cabo e vidro anti-ruídos.

Para garantir a qualidade dos serviços prestados, o hotel conta com 58 funcionários, dos quais, sete estão postos na administração e 51 no setor operacional. Os funcionários responsáveis pela administração do hotel estão distribuídos entre: Diretoria Operacional, Gerência Comercial, Gerência de Hospedagem e Gerência Financeira. Os funcionários da área operacional são responsáveis pela manutenção das funções básicas do hotel, como recepção, restaurante, lavanderia, camareira e limpeza. Existem também serviços terceirizados, como a Contabilidade, Setor de Pessoal, Auditoria, Vigilância e Manutenção de elevadores.

Os Hotéis 2 e 3 são similares entre si e estão, também localizados na orla marítima de Fortaleza, com as mesmas características já descritas, ou seja, dá acesso às áreas nobres da Cidade e se encontram em posição privilegiada. São menores, em relação ao número de unidades habitacionais (UH), isto é, possuem 110 e 190 apartamentos, respectivamente. Estes estão classificados como três estrelas e possuem dependências distribuídas nas categorias *flats* luxo e *flats* simples.

Para atender à clientela, o Hotel 2 conta com 48 funcionários, sendo seis lotados na Administração e 42 no Setor Operacional, enquanto que, no Hotel 3, há disponibilidade de 47, estando sete na Administração e os demais (40), no Setor Operacional. Os funcionários da área operacional são responsáveis pela manutenção das funções básicas do hotel, como recepção, restaurante, lavanderia, camareira e limpeza.

Os hotéis destacam-se em termos de instalações internas, em função dos diferentes espaços coletivos disponibilizados aos hóspedes, e também pela qualidade dos ambientes: pintura, iluminação e decoração.

Escolheu-se o Grupo Hoteleiro Gold como campo investigativo, por ter a pesquisadora acesso facilitado às gerências e à Administração dos hotéis que fazem parte desse grupo.

5.3 Universo e amostra da pesquisa

O universo da pesquisa foi composto por 20 sujeitos, entre diretores e colaboradores envolvidos de forma direta ou indireta na gestão estratégica do Grupo Hoteleiro Gold. Para incluir os sujeitos na pesquisa, no entanto, definidos os seguintes critérios:

- colaboradores responsáveis pela elaboração da planificação das decisões nos hotéis escolhidos;
- profissionais ocupantes do cargo de gerência, que, direta ou indiretamente contribuem para a planificação das ações nos hotéis do grupo Gold; e
- profissionais que desempenham o papel de *controller*.

Os critérios para definição da amostragem não se pautaram pela representatividade estatística, e sim pela profundidade e abrangência da compreensão do objeto sob investigação (GODOY, 1999). Por esta razão, optou-se por uma amostragem intencional, onde “os elementos que formam a amostra relaciona-se intencionalmente de

acordo com certas características estabelecidas no plano e nas hipóteses formuladas pelo pesquisador”. (RICHARDSON, 2008, p. 161).

A amostra foi constituída por dez profissionais, sendo que apenas cinco se dispuseram a participar da pesquisa, compondo, assim, a amostra final. Essa quantidade não prejudicou a diversidade desses sujeitos, nem os atributos fundamentais, quando, houve na análise das respostas desses participantes, reincidência das informações (MINAYO, 1993).

5.4 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada entre os meses de maio e junho de 2008, utilizando-se a entrevista semi-estruturada, por se tratar de um procedimento ordinário no trabalho de campo, que permite o pesquisador captar além da aparência do primeiro plano, da superfície da comunicação, e atingir níveis mais profundos e reveladores dos significados do objeto de estudo, no recorte proposto pelo pesquisador (TRIVIÑOS, 1995; MINAYO, 1993).

Tobar e Yalour (2002, p. 96) compreendem que na entrevista “o pesquisador pretende descobrir o que é significativo na vida dos entrevistados, suas percepções e interpretações, suas óticas e cosmovisões, ou seja, sua maneira de interpretar o mundo”.

Foi nessa perspectiva que se utilizou a entrevista semi-estruturada (apenas uma, foi gravada), de onde se tentou apreender não somente o que o entrevistado disse, mas também seu comportamento manifesto.

A entrevista semi-estruturada caracteriza-se pela articulação entre as duas modalidades de entrevistas: estruturada (pressupõe perguntas previamente formuladas) e não estruturada (onde o informante aborda livremente o tema proposto) (MINAYO, 2003).

Para aplicar essa técnica, foi elaborado, com atenção aos objetivos propostos, um roteiro de entrevista (Apêndice A) composto por questões abertas e fechadas relativas ao perfil dos entrevistados, planejamento estratégico e Controladoria, que serviram de base para obtenção das informações necessárias à execução desta pesquisa. Ressalta-se que, antes do levantamento de dados, realizou-se um teste-piloto, em um empreendimento do ramo hoteleiro que não fez parte do grupo escolhido, na intenção de corrigir possíveis falhas, alinhando o roteiro ao escopo da pesquisa.

Inicialmente, foi feito um contato com os colaboradores que se encaixavam nos critérios adotados na composição da amostra, no grupo hoteleiro escolhido previamente. Os

contatos foram feitos por meio de telefonemas, *e-mails* e em encontros pessoais para a entrevista. Alguns que se dispuseram a colaborar com o trabalho exigiram conhecer o questionário antes da entrevista. Sabe-se que durante a pesquisa de campo, alguns vieses podem ocorrer, porém sem prejuízo para a pesquisa em sua forma geral.

Na ocasião do contato inicial, foi explicado a cada participante que a intenção da pesquisa seria a elaboração de uma dissertação de mestrado para a obtenção do título de Mestre em Controladoria pela Universidade Federal do Ceará. O objeto de estudo seria a contribuição da Controladoria no planejamento estratégico.

Após a autorização da Administração geral de cada hotel para a realização da pesquisa, a entrevista foi realizada no próprio local de trabalho, em lugar reservado, preservando a identidade do sujeito. Antes, porém, de iniciar a entrevista, cada participante foi informado acerca dos objetivos da pesquisa, oportunidade em que foi apresentado o Termo de Confidencialidade (Apêndice B). Nesse momento, firmou-se o compromisso de manter o anonimato das empresas e de resguardar a identidade dos respondentes, em razão do fato de estas empresas estarem em processo de incorporação por outro grupo gestor.

A primeira parte da entrevista semi-estruturada constava de informações relativas ao sexo, idade, escolaridade, função e tempo de função na empresa. As outras questões foram relacionadas ao modelo de administração, Planejamento Estratégico, sistema de informação e Controladoria.

5.5 Tratamento dos dados

A organização, análise e reflexão ocorreram simultaneamente ao levantamento dos dados.

Segundo Godoy (1995, p. 27), “nos estudos qualitativos em geral, e no estudo de caso, em particular, o ideal é que a análise esteja presente durante os vários estágios da pesquisa, pelo confronto dos dados com questões e proposições orientadoras do estudo”. Ainda sobre análise dos dados, pode-se trabalhar todo o material coletado por ocasião da pesquisa de campo, com vistas a atingir os objetivos definidos.

No que concerne à interpretação das entrevistas, tomou-se o material transcrito, contextualizando-o dentro da sua realidade e submetendo-os à análise de conteúdo proposta por Bardin (1979), para se apreender a contribuição da Controladoria no PE.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (1979, p. 31),

é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Trata-se, portanto, de uma técnica de análise que apresenta determinadas características metodológicas - sistematização, objetividade e inferência. Consoante Tobar e Yalour (2002, p. 105), o objetivo central da análise de conteúdo “reside em traduzir fatos sociais em dados suscetíveis de tratamento quantitativo ou qualitativo, organizando-os de modo tal que adquiram significação para a teoria, podendo generalizar-se e ordenar-se em um sistema de hipóteses”.

Depois de coletar as informações, realizou-se, de imediato, a transcrição dos relatos, respeitando-se o conteúdo na íntegra. Após leitura repetida dos relatos, foram identificados aspectos importantes e depoimentos comuns, que emergiram das respostas, realizando-se, pois, a análise temática.

A análise temática constitui uma técnica da análise de conteúdo que se configura como mais rápida, à medida que se limita à identificação de temas ou núcleos de significação dos enunciados, suprimindo-se a possibilidade de inferência. A análise temática permite descobrir os núcleos de sentido constitutivos de determinada comunicação, sendo apropriada no estudo de motivações, opiniões, atitudes, valores, crenças ou tendências, seja no discurso individual ou grupal (BARDIN, 1979).

Assim sendo, a análise dos dados permitiu que se identificassem as temáticas e suas respectivas categorias de análise: A elaboração do Planejamento Estratégico (modelo da gestão, Planejamento Estratégico e as áreas da hotelaria que contribuem com a elaboração do PE e os sistemas de informação) e A Controladoria nas Empresas de um Grupo Hoteleiro (a Controladoria e o controle, a presença do *controller* e a Controladoria e o Planejamento Estratégico), para que, em seguida, fossem comparadas às analíticas elaboradas na fase exploratória da pesquisa, estabelecendo, assim, a interface das categorias empíricas com os referenciais teóricos na busca de responder aos objetivos propostos.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os dados referentes ao cenário da pesquisa e a discussão das informações coletadas. Quanto ao cenário, optou-se por caracterizar a organização, suas operações, o grupo a que pertence, entre outros aspectos. Vale ressaltar que, detalhes não serão descritos, em razão do acordo de confidencialidade exigido pelos colaboradores das empresas para que as informações fossem fornecidas.

6.1 Perfil dos respondentes

Para enunciar as características dos entrevistados, elaborou-se o Quadro 1, que abrange alguns aspectos individuais. Ressalta-se que os entrevistados são chamados de E, seguido do número da entrevista, ao final de cada citação correspondente às suas falas.

Nº	IDADE (anos)	SEXO	ESCOLARIDADE	ÁREA	FUNÇÃO	TEMPO NA FUNÇÃO	HOTÉIS DO GRUPO
E1	26	Masc	2º Grau	Administração	Auxiliar de <i>controller</i>	05 anos	TODOS OS HOTÉIS DO GRUPO
E2	42	Fem	Superior	Administração Especialista em Hotelaria	Gerente Geral	03 anos	HOTEL 3
E3	37	Fem	Superior	Administração de Empresa	Gerente geral	09 anos	HOTEL 2
E4	40	Masc	Superior	Ciências Contábeis	<i>Controller</i>	05 anos	TODOS OS HOTÉIS DO GRUPO
E5	53	Masc	Superior	Administração	Diretor	07 anos	HOTEL 1

Quadro 1 – Características dos indivíduos entrevistados.

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Legenda: E = Entrevistado.

Como se pode observar no Quadro 1, a média de idade dos respondentes é de 39 anos, sendo a maioria do sexo masculino, com nível superior na área de Administração e desempenhando a função de gerente. Um dos entrevistados, com formação em Ciências Contábeis, destacou-se como *controller*.

A qualificação profissional é requisito básico tanto para o profissional que desempenha as funções de *controller*, quanto para os que estão na gestão. Sabe-se que o profissional *controller* deve desempenhar as seis funções da área da Controladoria, que, conforme Kanitz (1976), são informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento. Para exercer essas funções, o *controller* deve ter conhecimento e domínio de outros ramos do disciplinamento científico, como Administração, Economia, Estatística, Informática.

Dessa forma, pode-se apreender que o *controller* deve auxiliar os administradores na melhor compreensão da dinâmica dos processos que envolvem as atividades da empresa.

Com relação aos gestores, sabe-se que quanto mais alta a qualidade dos administradores e de seus subordinados, menor será a necessidade de controles diretos, pois administrar exige certo conhecimento, envolve planejamento, organização, direção e controle.

6.2 Categorias de análise

Da análise das respostas dos entrevistados, foram evidenciadas as seguintes temáticas: **O processo de Elaboração do Planejamento Estratégico e A Controladoria nas Empresas de um Grupo Hoteleiro**

Da primeira temática emergiram as seguintes categorias de análise:

- 1) **modelo da gestão**
- 2) **Planejamento Estratégico**
- 3) **áreas da hotelaria que contribuem com a elaboração do PE e os sistemas de informação.**

E da segunda:

- 1) **Controladoria e o controle**
- 2) **a presença do *controller***
- 3) **a Controladoria e o Planejamento Estratégico.**

6.2.1 Modelo da gestão

De acordo com as entrevistas realizadas, constatou-se que os três hotéis componentes do grupo estudado estão vinculados a uma administradora, cuja forma de

administrar é descentralizada, porém, controlada por uma Diretoria geral externa, sendo que somente esta, participa das decisões. Pode-se perceber que cada um dos sujeitos revela sua prática individual, embora, cada hotel esteja diretamente ligado a uma diretoria, em nível hierárquico superior, conforme relata um dos respondentes, ao ser inquirido acerca da forma de administração, quando diz ser “*Descentralizada, submetida à estrutura hierárquica da Diretoria Regional que, por sua vez, está submetida à Diretoria Geral*”. (E2).

Nesta categoria, um dos entrevistados reportou-se à “gestão oriental”, ou seja, referiu que a “*Gestão Oriental, visa a plena satisfação do cliente, trabalho em equipe e comprometimento de todos os colaboradores*” (E4). Esta asserção trata do modelo fundamentado na cultura milenar japonesa, cujas características gerais da administração baseiam-se na forma participativa da gestão, envolvendo a participação de todos os colaboradores no processo decisório, na negociação de metas, no trabalho em grupo, no controle exercido pela liderança, na comunicação bilateral e na participação dos resultados, segundo Petrocchi (2005).

Ao considerar a visão dos entrevistados acerca do modelo de administração, traz-se à tona a administração hierarquizada. Neste sentido, observa-se que a hierarquia “militar”, tradicional nas empresas, ainda se faz muito presente na contemporaneidade, apesar de existir uma tendência para o modelo organizacional circular da gestão, segundo o qual atender as necessidades do cliente é a meta principal.

Ao serem questionados sobre como estão organizados os níveis hierárquicos, todos os depoentes reforçam que a idéia de cada hotel apresenta três níveis hierárquicos, no primeiro dos quais se encontra a Diretoria, no segundo, a Gerência Geral e, no terceiro nível, estão os setores operacionais.

Somente o respondente que se expressa como *controller* posicionou a Controladoria entre a Hospedagem, Governança, Manutenção, Eventos, Reservas e Recursos Humanos, ou seja, como integrante do setor operacional, contrapondo às idéias de Cândido (2003). Dentre os entrevistados, um fez referência à Presidência, Vice-Presidência, Diretoria Geral, Diretoria Regional e gerentes.

A existência de setores ligados por hierarquia, constituindo uma estrutura formal de comunicação, possibilita a passagem das instruções e das informações, tanto de baixo para cima, quanto de cima para baixo. Esta é uma realidade no grupo hoteleiro pesquisado, pois,

quando a atividade empresarial atinge certos níveis, em consequência do aumento da quantidade e complexidade das operações, faz com que a delegação deixe de ser uma opção, para se tornar uma necessidade, sendo impossível que somente poucas pessoas decidam tudo, em todos os níveis.

Independentemente do modelo organizacional, sabe-se que o processo da gestão deve envolver as fases de planejamento, execução e controle, estabelecendo diretrizes, dentro de uma participação integrada de todos os gestores das áreas para conduzir a empresa à situação objetivada. Catelli (1999) corrobora esse pensamento, ao caracterizar o subsistema da gestão como o processo de planejamento, execução e controle.

6.2.2 Planejamento Estratégico (PE)

O processo de planejamento lida com questões complexas, como as incertezas do meio, os estudos de opções e a escolha de caminhos.

A sobrevivência de um hotel depende de sua capacidade de evoluir com o meio, pois os serviços de hotelaria possuem características singulares. É nesse sentido que o PE assume importância como ferramenta da gestão, conforme citam os entrevistados. De acordo com as informações coletadas, todos compreendem o planejamento estratégico como ferramenta da gestão que proporciona aos gestores meios para definição e mensuração de metas, formulação de objetivos e práticas de avaliação. É visto, ainda, como meio de definir estratégia para contornar as necessidades momentâneas.

“O planejamento é a mais importante das funções administrativas”, anota Petrocchi (2005, p. 33), ou seja, o planejamento dá o norte para o hotel, define seu relacionamento com o meio ambiente e se constitui orientador para os setores internos, ou seja, o planejamento proporciona ações e recursos, que contribuem para a busca dos objetivos propostos.

Os entrevistados, em sua maioria, reforçaram a idéia de que, com amparo no PE, os colaboradores da área operacional, para alcançar os resultados esperados, cumprem as determinações previstas no plano. Houve quem reafirmasse a importância do PE para a empresa, quando esta consegue mensurar suas metas e alcançar os objetivos em determinado tempo, ou seja, a empresa deve se preparar, continuamente, para identificar e analisar as ações estratégicas emergentes que porventura possam surgir em seu ambiente e adequar-se a elas, conforme Mariotto (2003).

A importância do PE para as organizações hoteleiras reside no fato de essas organizações procurarem adequar suas mudanças estratégicas às condições ambientais, com vistas a reduzir os impactos induzidos por esse processo e assegurando a eficácia organizacional em relação aos concorrentes.

Além disso, a indústria hoteleira é um negócio cíclico, sendo a sua procura afetada pela evolução e desempenho da economia. Requer elevados investimentos em capital fixo (edifícios e equipamentos) e é um setor altamente competitivo, sendo objeto de alterações com o aumento da oferta, com mudanças nos mercados e com a introdução das novas tecnologias. Foi nesse sentido que a Entrevistada 2 expressou ser o PE: um “*suporte para o desenvolvimento de políticas e metas estipuladas pela Empresa com o objetivo de melhor resultado....Funciona como guia para saber se estamos de fato dentro do parâmetro proposto para alcançar metas.*” Outra afirmação do Entrevistado 1 de que o PE constitui um “*um plano para definir metas, para alcançar resultados, onde a operacionalização cumpre as determinações planejadas*”.

Ao serem questionados se elaboram o PE e em que período o fazem, todos os respondentes asseveram que, cada hotel do Grupo pesquisado elabora seu PE, porém com vigência diferenciada. Os Entrevistados 1 e 4, que são o *controller* e seu auxiliar, respectivamente, exprimem que, em todo o Grupo hoteleiro, o PE é revisto a cada seis meses, com realinhamento mensal, enquanto os Entrevistados 2 e 5 relatam que, em seus hotéis, o PE é revisado anualmente. Apenas o Entrevistado do Hotel 3 chegou a afirmar que sua empresa elabora semanalmente o planejamento. Acredita-se que, neste período, em decorrência das características do setor, se trate de uma retroalimentação.

Segundo as informações colhidas, os responsáveis pelo o PE têm certa autonomia para rever alguns pontos, cujos resultados podem constituir *feedback* para o *controller* do grupo, na tomada de decisões.

No planejamento anual, o responsável por sua elaboração segue uma rotina, que tem como premissa a análise dos relatórios. Primeiramente, eles analisam o relatório gerencial financeiro anual, para averiguar a projeção feita no ano anterior, comparando o que foi orçado com o que foi realizado.

É importante ressaltar que, após a análise dos relatórios, a tomada de decisão deve considerar as peculiaridades e necessidades dos hotéis, pois estes, além de serem diferentes,

ocorrem em circunstâncias específicas de determinada realidade. Paralelo a isso, parte-se para uma pesquisa de mercado, com o objetivo de analisar os fatores externos, como: a economia local, a variação cambial, o preço de dólar, a concorrência; se entraram mais concorrentes ou se diminuíram; a variação dos índices de preços, desempenho global da rede, preços de passagens e tudo o que pode influenciar os resultados a serem projetados. Em seguida, analisam os investimentos já realizados e a necessidade de novos investimentos, observando se há viabilidade de se abrir mais um empreendimento da rede e em que local.

Outro ponto observado pelos gestores está nos índices dos resultados individuais de cada um dos hotéis da rede, pois esses resultados são posicionados dentro do PE, para que subsidiem o realinhamento, em função do que possa ser realizado, do crescimento do turismo local e do calendário da Cidade, convergindo para o desenvolvimento de novas metas.

Por fim, analisam o relatório anual financeiro orçado por parte de cada gerente, onde contêm a previsão orçamentária anual e o relatório do setor comercial, verificando os índices, a média diária ocupacional, o investimento e o orçamento para equipamentos, melhorias no enxoval, revisão salarial, entre outros.

Quando questionados sobre quais os motivos que determinam a necessidade dos hotéis realizarem o PE, a maioria dos respondentes expressou a baixa receita, a nova concorrência, o cenário favorável, novos clientes, nova implementação, distribuição dos lucros e a integração entre os setores de cada empresa e entre as empresas filiais, para criação de um padrão de atendimento.

A baixa receita constitui fator primordial para a necessidade de realinhamento do PE, porquanto, o ramo hoteleiro convive com as intercorrências do ambiente externo.

6.2.3 Áreas da hotelaria que contribuem com a elaboração do PE e os sistemas de informação

Áreas como a Contabilidade, o Marketing, a Gerência Geral, a Comercial, o Financeiro, a Controladoria, os Eventos e a Administração foram citadas como as mais ligadas à elaboração do PE nos empreendimentos estudados.

Os relatórios disponibilizados por essas áreas, que contribuem para a elaboração do PE, descritos pelos entrevistados, são: os contábeis, os de avaliação de custos, de previsões de pagamento, recebimentos; e mais, o relatório orçamentário, além de estatísticas e projeções. Os relatórios que subsidiam o PE englobam todos os setores da empresa

envolvidos nesta atividade, e trazem conteúdo relativo à previsão de ocupação, calendários de eventos (congressos, festivais e outros), balancetes, estudo de mercado e avaliação da concorrência. Uma das empresas utiliza ainda, relatórios contendo o fluxo diário financeiro, o orçamento financeiro, a projeção de diária média e o índice de ocupação. Somado a isso, o controle de inadimplentes e as discrepâncias diárias.

Esses relatórios provêm dos sistemas de informação, considerados integrados pela maioria dos entrevistados, quer sejam por módulos, quer sejam específicos por atividade. A integração entre os subsistemas componentes produzirá informações comparativas entre desempenhos orçados, padrões e realizados, de forma que, durante a avaliação de desempenho, não haja discussões improdutivas. Ademais, para cada processo da gestão há determinado sistema de informações

Segundo Bio (1987), os sistemas de informações são classificados em: sistemas de apoio às operações e sistemas de apoio à gestão. O primeiro diz respeito às informações relativas aos procedimentos rotineiros que servem para o processamento de transações recorrentes que abarcam a folha de pagamento, contas a receber, o planejamento e controle da produção, custos e contabilidade. O segundo relaciona-se às informações compactadas e também relevantes, destinadas aos executivos e existem especificamente para auxiliar processos decisórios.

Na prática, este constitui um processo lento e complexo e pode se limitar quando levados em conta os fatores externos do empreendimento, como concorrência, economia, leis e regulamentos governamentais, haja vista que as informações externas são aleatórias e assistemáticas.

Segundo os entrevistados, uma área que mais contribui para a emissão de relatórios é a Contabilidade. Esta, enquanto área de conhecimentos contribui sobremaneira para a elaboração dos relatórios para a Controladoria e se divide, segundo Lunkes (2004, p. 57), em “dois grandes ramos de atuação: a Contabilidade financeira e a Contabilidade gerencial.” A Contabilidade financeira atende, principalmente, aos usuários externos, como acionistas e proprietários, credores, órgãos de fiscalização, entre outros. Ela demonstra o desempenho financeiro por meio dos relatórios contábeis, elaborados de acordo com os princípios e normas. Já a Contabilidade gerencial se reporta ao desempenho operacional por meio de informações financeiras e não financeiras, visando à tomada de decisões.

Outra área citada por todos os respondentes e que representa estratégia no ramo da hotelaria foi o *Marketing*. O *Marketing* é uma eficiente ferramenta que pode ser utilizada pelas empresas, no sentido de efetivar a filosofia do hotel e definir seu engajamento no mercado em termos sociais. Este contribui para o fortalecimento da imagem do hotel, desde o entendimento sobre o comportamento dos clientes e criação de um canal de comunicação entre o prestador de serviços e/ou o vendedor de produtos com esse cliente. Ademais, pode fornecer, com segurança, elementos que subsidiem decisões futuras.

Tratando-se dos pontos fracos identificados e considerados durante a elaboração do PE, no Grupo hoteleiro estudado, os entrevistados enumeraram “*a baixa receita, a baixa qualidade no atendimento a clientes, a falta de manutenção dos ativos fixos*” (E1), a falta de integração da equipe (principalmente quando existem falhas na comunicação interna entre setores), “*a ausência de bons serviços, as condições gerais manutenção do empreendimento*” (E3), e, de forma específica para uma das filiais estudadas, a diferença de sistemas utilizados entre as filiais da rede.

Para os gestores, essa fase do planejamento estratégico visa a examinar as questões principais do grupo, considerando o ambiente externo e interno para que se determinem os rumos que ele deva seguir. Para essas lideranças, esse momento permite melhor direcionamento de esforços de todos os colaboradores, fortalecendo a união entre todos e os vínculos entre as visões pessoais e coletivas. Permite, ainda, elaborar programas de desenvolvimento das atividades-chave para alcance dos objetivos estratégicos desejados, sua integração com orçamentos anuais e o estabelecimento de parâmetros para avaliação de desempenho da empresa em seus mais diversos níveis.

Ao serem indagados acerca dos pontos fortes destacados no planejamento estratégico, em sua empresa, a localização dos hotéis foi a mais citada pelos respondentes, haja vista que todos os hotéis do Grupo estudado se localizam estrategicamente na orla marítima da Cidade, constituindo forte influência externa. Outros pontos relacionados à qualidade do serviço foram registrados, como a qualificação de pessoal, preço do serviço compatível com a concorrência, redução de despesas, melhor serviço, equipe coesa, integrada, realização das metas dentro dos prazos e estrutura do hotel.

Dentre os pontos fortes enumerados pelos sujeitos da pesquisa, importa ressaltar a resposta do Entrevistado 1, pois alia a redução de despesas globais do empreendimento com a qualificação de pessoal, ao dizer que a “*redução de despesas, melhor atendimento,*

treinamento da equipe, melhor serviço” são pontos fortes identificados no planejamento estratégico.

Tal asserção é corroborada por Petrocchi (2005, p. 42), quando este refere que “a hotelaria tem na qualidade uma premissa de planejamento. Não importa a localização, a proposta ou a dimensão do hotel: em qualquer empreendimento a qualidade precisa prevalecer”. Para o mesmo autor, a qualidade total possui cinco dimensões, quais sejam: a qualidade intrínseca, o custo, o atendimento, a moral e a segurança. Dentro desses preceitos, um empreendimento hoteleiro necessita ter qualidade intrínseca, refletida pelas condições de hospedagem de uma forma geral. Precisa também, no entanto, ter um custo compatível com o produto oferecido, pois, no mercado atual, altamente competitivo, o serviço de excelência pode ser a única diferenciação positiva entre os negócios, especialmente entre aqueles que se encontram na indústria dos serviços.

O preço competitivo das diárias também foi citado como ponto forte, principalmente porque, na atividade hoteleira, este é considerado o mais atrativo. Outro ponto registrado diz respeito à forma como a equipe se comporta ante a realização das atividades, como se reporta o Entrevistado 5. São pontos fortes: “*localização, prédio, atendimento ao cliente* [qualidade do atendimento], ***comprometimento da equipe e preço competitivo***”. (Grifou-se).

Como a atividade hoteleira está diretamente ligada à sazonalidade, o surgimento de fatores/oportunidades pode induzir a empresa a uma retroalimentação do PE, influenciando mudanças no que foi planejado. Para esses hotéis, os grandes eventos na Cidade, como feiras nacionais e internacionais, constituem oportunidades; entretanto, outros fatores foram inventariados, em ordem decrescente de frequência, que merecem destaque. São eles: mudanças de ações do governo, crescimento do turismo, novos investimentos, promoções espetaculares de passagens, destaque no mercado hoteleiro e períodos de alta temporada.

Do ponto de vista do ambiente externo, inúmeras oportunidades foram enumeradas durante a pesquisa, sendo as mais citadas: o foco no objeto, o crescimento do turismo, *marketing* e o atendimento diferenciado. Algumas empresas elegeram a economia regional, a qualidade do hotel, as ações governamentais e a infra-estrutura urbana como oportunidades, contrapondo a outras que as elegeram como ameaças. Dentre estas, as mais agressivas, consideradas pelos depoentes foram: o atendimento diferencial para cada cliente, a

qualidade do hotel e as ações governamentais. Quanto às ameaças, o preço da diária foi o mais cogitado.

Para que as ações definidas no PE fossem implementadas, os entrevistados relataram que os hotéis necessitam de recursos, sendo os recursos humanos os mais referendados, seguidos pelos recursos financeiros.

A gestão dos recursos humanos deve ser realizada da maneira mais eficaz possível, para garantir que a organização alcance os seus objetivos. Como a indústria de intensa mão-de-obra, como a hotelaria, a utilização eficaz dos recursos humanos pode colocar o hotel em vantagem competitiva, os empregados são de vital importância para qualquer organização, quer seja hotel ou não, pois representam importante componente do sucesso dos serviços.

Todas as organizações são, por definição, organizações de pessoas. São constituídas por pessoas, cuja produção ou serviço satisfará as necessidades de outras pessoas, nomeadamente os clientes. Quando se fala, porém, de organizações e de serviços, em que se englobam os hotéis, o papel desempenhado pelas pessoas que compõem estas organizações é ainda mais determinante, pois o comportamento e o desempenho de qualquer membro da empresa terão importância na satisfação e percepção de qualidade por parte do cliente.

O hotel é uma organização e representa uma rede de atividades inter-relacionadas, que está em constante mudança. O desempenho eficaz da organização depende da interação de as pessoas com a natureza da tarefa a executar, da tecnologia empregada e dos métodos utilizados para a realização do trabalho, dos padrões da estrutura organizacional, do processo da gestão e do ambiente (FREITAS, 2006).

Quando questionados sobre o que impulsiona a equipe a alcançar as metas definidas no PE, os entrevistados responderam unanimemente – a motivação. Esta, materializada em prêmios, gratificações, reconhecimento do desempenho, oportunidade de crescimento na organização e/ou ganhos extras, quando alcançadas as metas e a produtividade; entretanto, o Entrevistado 2 refere que sua motivação é *a satisfação exteriorizada pelo cliente*.

A motivação dos empregados é uma questão que deve ser considerada entre os gestores do ramo hoteleiro. Isto porque os gestores atingem os seus objetivos mediante o

esforço de outras pessoas, sendo para tal necessário prestar atenção aos sistemas de motivação, satisfação e de recompensas no trabalho, tendo sempre presente a noção de que os indivíduos têm uma variedade de necessidades e expectativas de trabalho inconstantes e, por vezes, conflituosas.

Sabe-se que é essencial haver um entendimento claro das atitudes, comportamentos e motivações dos empregados, caso os responsáveis pelos hotéis queiram implementar estratégias com o objetivo de aumentar o bem-estar geral dos empregados, a sua produtividade e o sucesso da organização.

Freitas (2006) compreende que a maior característica desse ramo é o papel estabelecido pelas pessoas e o contato direto entre o pessoal e os clientes. Neste contexto, não é de estranhar o fato de que no topo das preocupações dos gestores encontra-se a utilização do capital humano, pois estes têm que se preocupar em atrair, reter, motivar, treinar e desenvolver a força de trabalho da hotelaria de hoje e do futuro.

Reforçando tal asserção, na hotelaria, o desempenho dos empregados tem papel fundamental para o sucesso ou insucesso do hotel, tornando-se especialmente importante o gestor compreender as suas necessidades e expectativas, quer as do *staff*, quer as dos clientes.

Do ponto de vista do ambiente interno, os entrevistados foram unânimes em apontar, como pontos fracos, a má conservação do prédio e a falta de estrutura (no que diz respeito ao espaço físico destinado à Administração), seguidas, pelo serviço sem qualidade, falta de motivação da equipe e desorganização de alguns setores. Como pontos fortes, apontaram a localização do prédio, a clientela seleta e a passante.

Os hotéis utilizam alguns critérios que contribuem para o estabelecimento de metas, durante a elaboração do PE. Dentre eles, a captação de clientes e a fidelização dos antigos, a motivação da equipe, a qualidade no atendimento e a organização de todos os setores.

Na fase de análise do PE, os hotéis avaliam os resultados comparando-os com as metas definidas no planejamento anterior. Essa análise é feita no contexto da Diretoria. Apenas em um hotel, a gerência realiza avaliações semanais, para, em seguida, repassá-las à Diretoria Geral.

6.2.4 Controladoria e Controle

Ao serem argüidos sobre como descrevem a Controladoria de sua empresa, alguns dos entrevistados responderam que a Controladoria é responsável pelos controles financeiros e pelas análises dos relatórios gerenciais e contábeis da matriz e das filiais. Controla ainda, o planejamento e o orçamento da empresa, utilizando uma visão multidisciplinar, constituindo um sistema de informação e um modelo da gestão da organização, conduzindo os gestores de forma padronizada.

Essa idéia é corroborada por Miranda e Silva (2002), quando exprimem que em organizações, controlar significa monitorar, avaliar e melhorar as diversas atividades ocorrentes em uma organização. Exercer controle é parte importante do trabalho de qualquer administrador. Controlar é fazer com que algo aconteça na forma como foi planejado. Para isso, o uso de ferramentas destinadas a medir o desempenho organizacional é imprescindível. Uma delas é a auditoria estratégica, ou seja, o exame e a avaliação das áreas para apurar possíveis irregularidades no processo administrativo da organização.

Quando indagado da existência da controladoria naquele hotel, um dos entrevistados respondeu que era a Contabilidade a responsável por todas as informações de que a matriz precisava. Nesse momento, o entrevistado demonstrou não saber o que era a Controladoria na sua íntegra, no entanto, respondeu que a Controladoria daquele grupo era instalada em São Paulo e que era totalmente terceirizada.

Durante a pesquisa de campo, um dos entrevistados trouxe à tona o sistema de informação como sistema constituído com base na Controladoria. Catelli (2001) reforça este aspecto, quando diz que a Controladoria se apóia num sistema de informação e numa visão multidisciplinar, sendo responsável pela modelagem, manutenção de sistemas de informações e modelos da gestão das organizações, a fim de suprir de forma adequada as necessidades de informação dos gestores, conduzindo-os durante o processo da gestão a tomar melhores decisões.

Para finalizar a questão, um respondente assevera que a Controladoria, em seu hotel, se encontra *em fase de implantação, visando uma nova filosofia do grupo*.

6.2.5 A presença do *controller*

Consoante as informações levantadas no grupo hoteleiro, a presença de um profissional *controller* é um fato. As principais atividades executadas por esse profissional são: supervisionar, analisar relatórios e checar se as ações estão sendo praticadas, em conformidade com o plano; participar da elaboração do planejamento estratégico, padronizar os procedimentos, analisar os resultados, elaborar projeções de resultado e ajustar o planejamento orçamentário.

As atividades desenvolvidas pelo *controller* do grupo Gold vêm ao encontro das atividades propostas por Catelli (1999), ou seja, a atuação do *controller* no Planejamento Estratégico é a de viabilizar e otimizar a aplicação dos conceitos da gestão econômica dentro da empresa e otimizar seus resultados. Durante o processo de PE, esse profissional tem o primordial papel de otimizar os resultados, coordenando os orçamentos das diversas áreas, buscando-se obter o melhor resultado para a empresa.

O *controller* assume, ainda, o papel de fornecedor de informações econômicas, do ponto de vista interno à empresa, bem como de coordenador do sistema de informações para a gestão econômica da empresa, conforme Catelli (1999). Esta proposição reforça o discurso dos colaboradores, apreendido durante a pesquisa e descrito anteriormente.

Abordando acerca da presença do profissional *controller* no grupo pesquisado, os Entrevistados 3 e 4 responderam que a gerente geral é quem faz o papel de *controller*. Pode-se perceber que a idéia de *controller* emitida pelos entrevistados é àquela em que este profissional detém as informações básicas para a elaboração do planejamento estratégico, independentemente de sua qualificação.

Ao serem questionados sobre os profissionais que participam diretamente da elaboração do PE, os entrevistados foram unânimes em responder: o *controller*, a Diretoria e o gerente geral. Tal asserção reafirma o que os depoentes expressaram antes, que somente “a Diretoria participa de decisões.” (E1).

Quanto aos relatórios elaborados pela Controladoria, os entrevistados responderam: cadernos gerenciais, orçamento, *budget*, *forecast*, relatórios estatísticos e comparativos. Os Entrevistados 2 e 3 limitaram-se a não responder a essa pergunta e nem justificaram suas razões.

Pode-se perceber que os relatórios emitidos pela Controladoria para subsidiar o planejamento estratégico, conforme o relato dos entrevistados, são mais abrangentes, consubstanciados, pois partem do resultado da análise de outros relatórios, subsidiando o PE.

A forma descrita de como o *controller* envolve a equipe de trabalho na formulação do PE está intrinsecamente ligada à motivação dos colaboradores, ao desenvolvimento de normas e procedimentos internos, à realização de reuniões com as equipes envolvidas no processo e ao repasse do relatório das metas para análise de todos, segundo os respondentes. Essa questão remonta à situação anteriormente abordada, quando, inquiridos sobre quem participava diretamente da elaboração do PE, foram unânimes em responder: o *controller*, a Diretoria e os gerentes, ou seja, admitiram que não há envolvimento de colaboradores na elaboração do PE.

6.2.6 A Controladoria e o Planejamento Estratégico

No pertinente à contribuição da Controladoria na organização, no planejamento e na execução do PE, os colaboradores mostraram-se compreender as fases do planejamento, bem como suas funções, conforme as informações declaradas logo a seguir.

Na fase de organização do PE, a Controladoria contribui com o repasse de informações financeiras e econômicas, segundo o depoimento do Entrevistado 1:

“Passa informações financeiras e econômicas para o planejamento em elaboração que funciona também como auditoria, envolvendo sistemas, parametrização e acompanhamento.”

Contribui, também, com a elaboração do relatório-diagnóstico e do organizacional, contendo normas e procedimentos. Funciona, ainda, como auditoria, envolvendo sistemas, parametrização e acompanhamento. Além disso, induz a Gerência à tomada de decisão.

Essa idéia muito se aproxima à descrição de Quinn (2001), quando trata das diretrizes estratégicas da Controladoria, no processo de PE:

a) a identificação das oportunidades e ameaças decorrentes do mercado consumidor e fornecedor e suas causas;

b) a identificação dos pontos fortes e fracos resultantes do esforço de aproveitamento das oportunidades e de evitar ameaças;

c) a definição das diretrizes estratégicas; e

d) o estabelecimento de políticas, estratégias e objetivos decorrentes da alavancagem de pontos fortes e da eliminação de pontos fracos.

Durante o planejamento, a Controladoria consolida e repassa as informações, discute, realinha e sugere. E, ainda, produz relatórios e diretrizes; treina pessoal. Em síntese, a Controladoria é essencial para o crescimento da empresa, ou seja, é um dos principais pilares na elaboração do planejamento, pois é ela que conhece a situação completa da empresa.

Na execução do planejamento estratégico, a Controladoria contribui com a elaboração dos relatórios de orçamentos e fluxos financeiros; controla, diariamente, os custos, os inadimplentes e encontra subsídios para aumentar a receita. Acompanha a implantação das diretrizes, tira dúvidas da equipe, emite relatórios das incongruências e realinha o PE com a Diretoria; acompanha a parametrização e a sistematiza, caso necessário, criando padrões para a execução do planejamento estratégico. Participa ativamente com sua equipe na execução organizacional e no planejamento financeiro, com reuniões semanais com a Diretoria.

Ao serem indagados se a Controladoria tem autonomia para definir ajustes ou alterar significativamente o cenário laborativo da empresa, 60% responderam que não. Quando sim, desde que esteja diretamente envolvida com a administração; entretanto, dependendo da gerência, a Controladoria pode sugerir opções para serem praticadas pelos chefes e exigir a execução dos colaboradores. Já nos outros hotéis, os ajustes e alterações significativas deverão ser levadas à Diretoria para aprovação e, somente após decisões, estas poderão ser implantadas.

O certo é que à medida que o meio envolvente da indústria hoteleira se vai tornando mais competitivo e as mudanças tecnológicas ocorrem de forma acelerada, a pressão sobre as organizações para que se ajustem, quer no contexto dos seus produtos e serviços, quer no plano dos seus recursos humanos, é cada vez maior, pois sua sobrevivência e desempenho financeiro estão dependentes desses ajustes.

Ao serem questionados acerca de como a empresa poderia melhorar seu processo de elaboração do PE, a participação de todas as áreas da empresa foi a mais referendada, ou seja, os depoentes responderam que isto poderia acontecer se houvesse a participação de todos os níveis, inclusive a dos gerentes; se permitisse o envolvimento dos setores operacionais, dando autonomia aos setores para que desenvolvam ações diretamente com a participação dos

departamentos; se tivesse a participação da Gerência Geral; se houvesse reuniões em todos os níveis hierárquicos para integração da empresa.

Essa idéia coaduna-se com os escritos de Catelli (1999), quando este descreve que dentro do modelo da gestão econômica, o planejamento operacional deve acontecer com a participação dos responsáveis pelas diversas áreas funcionais da empresa para que reflita as condições operacionais adequadas e exista o compromisso com seu cumprimento, pois o planejamento das diversas áreas funcionais deve ser feito tendo em vista os cenários, diretrizes estratégicas, desenhadas durante o Planejamento Estratégico.

Os entrevistados encerraram, expressando que a Controladoria poderia participar nesse processo e com isso buscar melhor desempenho na empresa quando tivesse na equipe pessoal altamente qualificado, que acompanhasse o PE do início até a reavaliação de novas metas; quando fosse mais autônoma, capaz de intermediar o planejamento para execução e coordenasse mais o desenvolvimento das metas; quando apresentasse estatísticas orçamentárias, negociações com terceiros e análise de investimentos, enfim, trabalhando com desenvoltura, transparência e em equipe, com certeza, os objetivos seriam alcançados com maior facilidade. E mais, como relata o Entrevistado 2: *“Reunindo os administradores, repassando as correções e dando feedback”*.

Ao serem interpelados acerca de como o seu hotel poderia melhorar o processo de elaboração do Planejamento Estratégico, os entrevistados emitiram as seguintes opiniões:

“Incluindo os níveis de participações inclusive [os de] gerentes” (E1);

“[permitindo] o envolvimento dos setores operacionais, dando autonomia aos setores, para que desenvolva ações diretamente com a participação dos departamentos” (E2);

“Se tivesse a participação da gerência geral...” (E3);

“[se tivesse] reuniões em todos os níveis hierárquicos para a integração da empresa” (E4).

Pode-se perceber que a maioria dos profissionais traz à tona a idéia de que, com a participação de todas as áreas de cada hotel, a empresa melhoraria a elaboração do Planejamento Estratégico e relata ainda, a autonomia como condição de melhor participação e desenvolvimento das ações pertinentes ao que foi planejado.

Este fato reforça o que foi dito no início das discussões dos resultados, quando das falas dos entrevistados, ocasião em que surgiu a idéia da gestão participativa. Contrariando, entretanto, o que os demais respondentes expressaram, o Entrevistado 5 garante que não é o momento de sugerir idéias novas, de reivindicar nova posição dos gestores, conforme sua fala: *“Nossa empresa está no início de um novo processo de Planejamento estratégico, portanto, o momento não é de mudanças, é de aperfeiçoamento dentro do processo de gestão”*.

Pode-se apreender durante a quinta entrevista, que o profissional, o *controller* do grupo Gold, está preocupado com a implantação da Controladoria e com o que terá de repassar para os novos administradores. Ademais, não se pode esquecer de que este grupo possui uma forma de organização societária diferenciada das outras, ou seja, constitui uma Sociedade em Conta de Participação.

Quando se lançou a pergunta sobre como a Controladoria poderia participar no processo de elaboração do Planejamento Estratégico, e com isso buscar melhor desempenho no hotel em que trabalham, emergiram das falas dos profissionais questões relativas à capacitação do pessoal que acompanha o planejamento, desde o início até a reavaliação das metas propostas. Com isso, pode-se perceber que responsáveis pela elaboração do PE estão com deficiências que precisam ser corrigidas por meio de qualificação, como declara a fala do Entrevistado 1: *“Ter na equipe, pessoal altamente mais capacitado,... acompanhando do início até a reavaliação de novas metas”*.

O Entrevistado 2 traz novamente a questão da autonomia e que esta possa *“intermediar o planejamento para execução”*, bem como *“pudesse coordenar mais o desenvolvimento das metas”*. Neste sentido, observou-se que esta idéia comunga com a fala do Entrevistado 3, quando diz que, se a Controladoria existisse e houvesse maior poder de decisão entre os gestores do nível operacional, esta poderia exercer melhor o papel de controle, ou seja: *“Se existisse, talvez melhorasse o acompanhamento da execução do PE e o dando feedback e dando oportunidade para a verificação de falhas durante a execução do PE”*.

A Controladoria contribui com a elaboração do PE, na visão do Entrevistado 4, quando esta apresenta as estatísticas orçamentárias; quando realiza negociações com terceiros; e quando desenvolve a análise de investimentos. Quanto ao discurso do Entrevistado 5, este diz que *“a controladoria já tem um papel muito importante nesse processo, se continuar a trabalhar com a mesma desenvoltura, transparência e em equipe, com certeza os objetivos*

serão alcançados com mais facilidade”. Nesta fala, o autor destaca que a importância da Controladoria está diretamente ligada à sua forma de trabalhar, pois se trata do *controller*. Fica evidente que, na visão desse profissional, a Controladoria nada mais é do que, o próprio profissional *controller*.

Em um dos hotéis, o gerente foi enfático ao dizer que as ações da Controladoria são utilizadas, mas o *feedback* para a equipe não existe. Nesse momento, percebeu-se um sentimento de insatisfação no olhar do entrevistado. Sua resposta foi complementada por essa fala: “*muitas coisas poderiam ser melhoradas e isso não acontecia porque ele não tinha autonomia para fazê-lo*”. E, muitas vezes, suas opiniões não eram consideradas.

Como o setor hoteleiro tem forte componente imobilizado, com retornos em longo prazo, necessita de mecanismos que financiem e viabilizem um reposicionamento de mercado ou um novo empreendimento, garantindo aos investidores maior atratividade para assumir riscos. Por conseguinte, a criação de modelos de negócio, baseado em um Planejamento Estratégico, que permitam ao grupo hoteleiro estudado aumentar sua competitividade, passa necessariamente pela identificação e incorporação de novas ferramentas da gestão, como a Controladoria, a qual tem o objetivo de otimizar resultados, gerenciando custos e maximizando receitas, aliando excelência na prestação de serviços.

É precisamente nesses termos, ou seja, como ferramenta da gestão, que a Controladoria participa no processo gerencial das organizações em geral, dando apoio à tomada de decisões. No ramo da hotelaria, em particular, a Controladoria fornece informações para a elaboração de preços e tarifas, para o controle de custos, a administração de recursos financeiros, as previsões orçamentárias, dentre outras, buscando a qualidade dos serviços, de forma a contribuir para maior competitividade e distinção da empresa hoteleira no mercado atual.

7 CONCLUSÃO

A pesquisa foi elaborada com o objetivo principal de analisar a contribuição da Controladoria na elaboração do Planejamento Estratégico em empresas de um grupo do ramo hoteleiro em Fortaleza-CE. Desse modo, foi indispensável verificar a prática da Controladoria e do Planejamento Estratégico nos hotéis que compõem esse grupo.

Assim, de acordo com as entrevistas realizadas, pode-se atingir os objetivos da pesquisa e constatar que:

- a Controladoria contribui para a elaboração do Planejamento Estratégico, coordenando e direcionando esforços para definição de planos que conduzam à otimização do resultado global da empresa. A Controladoria é essencial para o crescimento dos hotéis em questão e para sua permanência no mercado, pois está presente em todas as etapas do planejamento. É a Controladoria que consolida e repassa as informações; discute, realinha e sugere opções. E, ainda, gera relatórios e diretrizes; e treina pessoal nas áreas de sistema e na utilização da padronização dos controles;

- no grupo hoteleiro pesquisado, a Controladoria encontra-se em decurso de implantação, como órgão administrativo. Não obstante, o grupo hoteleiro utiliza, mesmo que informalmente, as ações da Controladoria na elaboração do Planejamento Estratégico, ou seja, a contribuição da Controladoria neste grupo é a essência para a tomada de decisões no incremento da execução do Planejamento Estratégico, em busca de resultados mais eficientes;

- outra questão observada é que a Controladoria desenvolvida no grupo hoteleiro estudado resume-se ao profissional *controller*, como um executor de tarefas;

- com relação às questões estabelecidas entre a visão da pesquisadora e a realidade encontrada durante a pesquisa, percebeu-se que o primeiro pressuposto se confirmou em parte, pois, apesar dos hotéis que compõem um grupo hoteleiro estudado serem geridos por única administração, estes não seguem um só padrão para elaboração do Planejamento Estratégico, somente para seu realinhamento anual;

- quanto ao segundo pressuposto, a Controladoria contribui para a elaboração do Planejamento Estratégico, entretanto, como as atividades da Controladoria são coordenadas pelo *controller*, este não possibilita o envolvimento de todos os membros da gestão do grupo hoteleiro, no processo de tomada de decisão.

Com base no presente estudo, alguns pontos foram identificados na atuação da Controladoria do Grupo Hoteleiro, que podem ser aperfeiçoados e que, sobremaneira, auxiliarão na elaboração do Planejamento Estratégico:

- desenvolvimento de procedimentos e rotinas gerais que constituam referencial para todos os gerentes dos empreendimentos do grupo hoteleiro, em relação à definição de Controladoria e o desenvolvimento de suas ações;
- desenvolvimento de uma cultura organizacional que privilegie o retorno dos resultados do Planejamento Estratégico para seus colaboradores;
- consolidação da Controladoria como órgão administrativo e unidade autônoma, de forma que as informações, ajustes e alterações significativas possam ser levados à Diretoria para serem corroboradas e, conseqüentemente, implantadas, no menor tempo possível.

No início deste trabalho, sobrevieram algumas dificuldades, que limitaram um pouco a pesquisa, principalmente em relação ao aprazamento das entrevistas, pois os profissionais convidados para a busca de campo ocupavam lugar de destaque no *staff* do grupo e não dispunham de muito tempo. O que mais limitou a pesquisa, porém, foi o acesso aos relatórios da Controladoria, bem como a outras fontes documentais. Não houve, contudo, prejuízo para o resultado, pois as respostas obtidas durante a pesquisa de campo constituíram-se informações exitosas para o alcance dos objetivos propostos.

É importante ressaltar que o tipo de estudo, ora desenvolvido, o estudo de caso, em função de suas características exploratórias, não tem o mérito de generalizar os resultados e conclusões, no entanto, estes podem servir de base analítica para estudos futuros.

Naturalmente o tema discutido não se encerra com esta pesquisa, pois o aprofundamento nos diversos aspectos que permeiam a temática Controladoria e Planejamento Estratégico na Hotelaria pode ser feito de modo mais específico, tendo como apoio o presente estudo. Sugere-se, ainda, como trabalhos futuros, os temas ligados à interação da Controladoria com os processos de planejamento operacional e tático na gestão hoteleira.

8. REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Rev. FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

ALMEIDA, B. A.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 343-355.

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

AMARAL, J. J. F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. Disponível em: br.geocities.com/abs5famed/bibliografia.pdf. Acesso em: 18 jul 2008.

ANSOF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1980.

ARAGAKI, C. Qual é o papel da controladoria? Quais são suas competências? Um pouco de história. **Jornal ANEFAC**. Disponível em: [HTTP://www.anefac.com.br/comites/controladoria/](http://www.anefac.com.br/comites/controladoria/). Acesso em: 27 fev. 2001.

ARIMA, C. H. Sistema de informações gerenciais. SCHMIDT, P. (Org.) **Controladoria**: Porto Alegre: Bookman. 2002;

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade** – Curso de Ciências Contábeis da UFSM, v. I, n. 2, p. 107-123, dez/2004./fev/2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BIO, S. R. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1987.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Novo Código Civil Brasileiro. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 11 Jan. 2002. Disponível em: <[HTTP://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/11/2002/10406.htm](http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/11/2002/10406.htm). Acesso em: 19 jul. 2008.

CAMERON, K.; QUINN, R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**: base don The Competing values Framework. Mimeo, January, 1996.

CÂNDIDO, I. **Controles em hotelaria**. 5. ed. Caxias do Sul: Educs, 2003.

CÂNDIDO, I.; VIERA, E. V. **Gestão de Hotéis: técnicas, operações e serviços**. Caxias do Sul: Educs, 2003;

CATELLI, A. **Sistema de contabilidade de custos Stândart**. São Paulo: FEA-USP, 1972.

_____. (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECOM**. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 8. ed. Caxias do Sul: Educs, 2001.

- CROZATTI, J. **Modelo de gestão e Cultura Organizacional** – conceitos e interações. Caderno de estudos; São Paulo, FIPECAFI v.10, n.18. maio/agosto, 1998.
- CUNHA, C. J. C. A. **Planejamento e estratégia empresarial**. Florianópolis: EPS/UFSC, 2000. Mimeo.
- DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 8. ed. Tradução: Miriam L. Moreira Leite. São Paulo: Pioneira, 1989.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1975.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREITAS, C. M. F. **Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM**. Dissertação para obtenção grau de Mestre em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo. Universidade da Madeira. Funchal, Fevereiro de 2006.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 1995.
- HERRMANN JUNIOR, F. **Contabilidade superior**. 10 ed., São Paulo: Atlas, 1978.
- KANITZ, S. C. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed., São Paulo: Atlas: Pioneira, 1976.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise planejamento, implementação e controlar**. 2 ed. São Paulo : Atlas, 1998.
- LONGANESE, L. A. **Direito aplicado à hotelaria**. 2. ed. Campinas: Papyrus, 2004. Serie hospitalidade.
- LUECKE, R. **Estratégia: criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio**. Rio de Janeiro: Record, 2008.
- LUNKES, J. R. **Manual de contabilidade hoteleira**: São Paulo: Atlas, 2004.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 78-93, abr./mai./jun. 2003.
- MEDLIK, S.; INGRAM, H. **Introdução à Hotelaria: gerenciamento e serviços**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 2. ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1993.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation (in strategy formulation). **Management Science**. v. 24, n. 9, p.934-48, 1978.

_____. The fall and rise of strategic planning. **Harvar Business Review**, January-February, p.107-114, 1994.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. da. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, P. **Controladoria – uma abordagem da gestão econômica**. Porto Alegre: Bookman, 2002. cap. 7, p. 131-154.

MORGAN, G. **Imagens da organização: edição executiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

MULLINS, L. J. **Hospitality Management: A Human Resources Approach**. 2. ed. Harlow: Longman, 1995.

NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1995.

NANKERVIS, A. R.; DEBRAH, Y. Human resources management in hotels – a comparative study. **Tourism Management**. v. 16, n. 7, p. 507-513. 1995.

NATH, R.; RAHEJA, R. Competencies in hospitality industry. **Journal of Services Research**. v. 1, n. 1, p. 25-33. 2001.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, A. B. S. Planejamento, planejamento de lucro. In: CATELLI, A. **Controladoria – uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 5, p. 147-169.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 24 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégia e operacional – conceito, estruturas e aplicação**. São Paulo: Thompson, 2005.

PEREIRA, C.A. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECOM**. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREZ JUNIOR., J. H.; PESTANA, A.O.; FRANCO, S. P. C. **Controladoria de gestão: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1997.

PETROCCHI, M. **Hotelaria: planejamento e gestão.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2005.

PINA, V. M. D. C. **Inteligência estratégica nos negócios.** São Paulo: Atlas, 1994.

PORTER, M. E. **A Vantagem competitiva das nações.** 11. ed. São Paulo: Campos, 1989.

QUINN, J. B. Estratégias para mudanças. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **O processo da estratégia,** Porto Alegre: Bookman, 2001, p.26-32.

RICCI, R. **Hotel: gestão competitiva no século XXI: ferramentas práticas de gerenciamento aplicadas a Hotelaria.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** Rio de Janeiro: Vozes, 1986.

SCHMIDT, P. (org); **Controladoria – agregando valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

TAVARES, M. **Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial.** São Paulo: Atlas, 1991.

TOBAR, F.; YALOUR, M. R. **Como fazer teses em saúde pública: conselhos e idéias para formular e redigir teses e informe de pesquisas.** Rio de Janeiro: Fiocruz, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1995.

TUNG, N. H. **Controlaria financeira das empresas: uma abordagem prática.** 6. ed. São Paulo: Universidade Empresa, 1980.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.

VASCONCELOS FILHO, P. **Planejamento empresarial: teoria e prática.** Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1982.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLA, L. C. **Administração de custos em hotelaria.** 3. ed. Caxias do Sul: EDUCS 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
FEAAC – FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
ATUÁRIA E CONTABILIDADE**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA
PESQUISA ACADÊMICA**

**A CONTROLADORIA E SUA CONTRIBUIÇÃO NO PROCESSO DE
ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS
DE UM GRUPO HOTELEIRO**

OBSERVAÇÕES IMPORTANTES:

1. Esta pesquisa é de âmbito acadêmico do Mestrado Profissional em Controladoria da Universidade Federal do Ceará.
2. O objetivo principal é investigar a contribuição da Controladoria no processo de planejamento estratégico em empresas do ramo hoteleiro.
3. Todas as informações fornecidas e coletadas são de caráter estritamente confidencial.

PERGUNTAS:

BLOCO I - PERFIL

Idade _____

Sexo [] Masculino [] Feminino

Escolaridade: [] Médio [] Superior em [] Pós Graduação

Cargo ou função que ocupa na empresa?

Tempo na função

BLOCO II - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)

1 Descreva o modelo de administração desenvolvido neste empreendimento.

2 Como estão organizados os níveis hierárquicos?

3 Qual a sua compreensão acerca do planejamento estratégico?

4 A sua empresa elabora planejamento estratégico? sim não

5 Qual (is) período(s) a Diretoria determina para elaborar/revisar o planejamento?

A cada 6 meses A cada ano Outros

6 Quais são os motivos que definem a necessidade desse planejamento?

Baixa receita Nova implementação de recursos
 Distribuição de lucros

Novo concorrente Cenário favorável para novos clientes

Outros Quais?

7 Na sua visão, quais as áreas que estão mais ligadas à elaboração do PE, nesse empreendimento.

Contabilidade Financeiro Administração Comercial

Controladoria *Marketing* Gerência Geral

Outras Quais?

8 Quais relatórios são disponibilizados para o processo de elaboração do PE?

9 E quais informações são disponibilizadas por outros setores?

10 O Sistema de Informação existente na empresa está adequado para subsidiar o processo de elaboração do PE? Por quê?

11 Quais são os pontos fracos identificados e que são considerados no processo de elaboração do PE? E de que forma?

- 12 Quais os pontos fortes identificados na sua empresa destacados no PE?
- 13 Quais oportunidades no mercado que induzem às novas mudanças no PE?
- 14 Quais recursos são mais usados como implementos nas ações definidas no PE?
- 15 O que motiva a equipe a alcançar as metas definidas no PE?
- 16 Como a empresa analisa os resultados do PE? E em que nível de hierarquia?
- 17 Na elaboração do planejamento estratégico, como os pontos de convergência diagnosticados são transformados em metas? A gerência prioriza peculiaridades? De que forma?
- 18 Do ponto de vista externo, escreva (O) para oportunidades e (A) para ameaças analisadas, durante o processo de elaboração do PE.
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Foco do objeto | <input type="checkbox"/> Crescimento do Turismo |
| <input type="checkbox"/> Passagens | <input type="checkbox"/> Economia regional |
| <input type="checkbox"/> Ações governamentais | <input type="checkbox"/> Concorrência |
| <input type="checkbox"/> Infra-estrutura urbana | <input type="checkbox"/> Preço diária |
| <input type="checkbox"/> Atendimento diferenciado | <input type="checkbox"/> Qualidade do Hotel |
| <input type="checkbox"/> <i>Marketing</i> | <input type="checkbox"/> Parceiros/Agentes |
- 19 Quais as mais agressivas?
- 20 Do ponto de vista do ambiente interno, escreva (pf) para os pontos fracos e (PF) para os pontos fortes analisados durante o processo de elaboração do PE.
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Má conservação do prédio | <input type="checkbox"/> Qualidade atendimento |
| <input type="checkbox"/> Localização | <input type="checkbox"/> Equipe motivada |

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Serviço sem qualidade | <input type="checkbox"/> Clientela seleta |
| <input type="checkbox"/> Falta motivação | <input type="checkbox"/> Clientela passante |
| <input type="checkbox"/> desorganização | <input type="checkbox"/> Falta de estrutura |

21 Quais critérios são utilizados para pôr em ordem de prioridade as metas já estabelecidas?

BLOCO III - CONTROLADORIA

22 Como você descreve a Controladoria da sua empresa?

24 Existe um profissional *controller* na sua empresa? Quais as principais tarefas executadas pelo *Controller* dentro da empresa?

25 Se não, existe um profissional responsável pela “Controladoria”?, Quem é o responsável pelas informações diagnosticadas?

26 Quais são os relatórios elaborados pela Controladoria?

27 Quem participa diretamente da elaboração do PE?

28 De que forma o *controller* busca envolver a equipe de trabalho na participação do PE?

29 Qual a contribuição da Controladoria na organização, no planejamento e na execução do PE da sua empresa?

ORGANIZAÇÃO:

PLANEJAMENTO:

EXECUÇÃO:

30 A Controladoria tem autonomia para definir ajustes ou alterar significativamente o cenário laboral da sua empresa? [] Sim [] Não Como?

31 Você daria uma sugestão de :

- Como a sua empresa poderia melhorar o processo de elaboração do Planejamento Estratégico?
- Como a Controladoria poderia melhor participar desse processo e com isso buscar um melhor desempenho de sua empresa?

APÊNDICE B – Termo de Confidencialidade

Eu, Maria Lucielma Ramos, por este acordo, brasileira, divorciada, RG 626.025, SSP-CE, na qualidade de pesquisadora e mestranda pelo Mestrado Profissional em Controladoria da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, ao desenvolver a pesquisa intitulada A CONTROLADORIA E SUA CONTRIBUIÇÃO NA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM GRUPO HOTELEIRO, comprometo-me a considerar e a tratar como estritamente confidenciais todas as informações não públicas que me serão fornecidas sobre os estudos a serem desenvolvidos.

Assim sendo, comprometo-me a não divulgar nenhuma informação de qualquer natureza a terceiros, sem o seu expresso e prévio acordo, dado por escrito.

Reconheço que o presente acordo de confidencialidade não me confere nenhum direito de propriedade ou de usuária sobre as informações prestadas.

Fortaleza, 14 de maio de 2008.

Maria Lucielma Ramos