

Universidade Cruzeiro do Sul

Núbia Tissiane Lopes Bezerra

**A CONTRIBUIÇÃO DOS INDICADORES ECONÔMICOS FINANCEIROS
E DE DESEMPENHO PARA A GESTÃO HOTELEIRA**

Brasília-DF
Agosto/2007

Núbia Tissiane Lopes Bezerra

**A CONTRIBUIÇÃO DOS INDICADORES ECONÔMICOS FINANCEIROS
E DE DESEMPENHO PARA GESTÃO HOTELEIRA**

Monografia apresentada à Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa, da Universidade Cruzeiro do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de MBA em Finanças e Controladoria

Orientador: Prof. Dr. Francisco Paulo do Nascimento

Brasília-DF
Agosto/2007

Agradecimentos

Agradeço a Deus

Agradeço à minha família

Agradeço

Agradeço

Agradeço

Agradeço

Agradeço

Dedico este trabalho a

.....

.....

.....

.....

.....

RESUMO

O presente estudo investigou quais são os indicadores mais utilizados na hotelaria e sua importância para tomada de decisões estratégicas no setor, foi desenvolvido no âmbito do Curso *Master Business Administration* Finanças e Controladoria Instituto de Cooperação e Assistência Técnica, do Centro Universitário do Distrito Federal. A pesquisa adotou o método qualitativo, teve objetivos exploratórios e descritivos, é tipificada como bibliográfica e de levantamento. Como aportes teóricos foram consultadas obras de autores nacionais e estrangeiros que tratam da matéria e periódicos especializados na temática. No levantamento foram empregadas entrevistas semi-estruturadas por intermédio de roteiros pré-elaborados. A população foi constituída de executivos e de decisores de organizações do ramo hoteleiro e de empresa investidora em hotelaria, com amostra sete profissionais entrevistados. O estudo indica que as organizações empregam diversidade de indicadores sem, no entanto, sistematização de parâmetros, revela que a função de trabalho de controladoria é considerada relevante para o alcance dos objetivos estratégicos no ramo do setor hoteleiro.

Palavras-chave: Atividade hoteleira. Decisões. Controladoria. Indicadores.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.2 Objetivos do estudo.....	9
1.2.1 Objetivo geral	9
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 Justificativa.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Origens e Desenvolvimento Do Turismo.....	12
2.2 Turismo no Contexto Econômico.....	14
2.3 Dificuldades Enfrentadas pelo Setor Turístico no Brasil	16
2.4 Hotelaria no Brasil.....	18
2.5 Estrutura Organizacional.....	22
2.5.1 Receitas	22
2.5.2 Hospedagem	22
2.5.3 Custos	23
2.5.4 Administração	26
a. Componente Imobiliário.....	28
b. Componente Hoteleiro.....	31
2.6 Controladoria.....	29
2.7 Indicadores.....	35
2.7.1 Taxa de ocupação	36
2.7.2 ADR Diária Média	36
2.7.3 RevPar	38
2.7.4 Market Share	38
2.7.5 Yield Managment	39
2.7.5.1 Implementação do Programa de YM	42
2.7.5.2 Benefícios do YM	44
2.7.6 GOP(Gross Operational Profit)	45
2.7.7 Ponto de Equilíbrio	45
2.7.8 Receita Operacional Líquido	45
2.7.9 Alavancagem Financeira	46

2.7.10 EBITDA	46
2.7.11 EVA Economic Value Added	53
2.7.12 Margem de Contribuição	50
3 METODOLOGIA	52
3.1 Tipo de pesquisa.....	52
3.2 População e Amostra.....	52
3.3 Instrumento.....	53
3.4 Organização dos Resultados.....	54
3.5 Análise dos Dados.....	54
4 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA	56
5 CONCLUSÃO	56
REFERÊNCIAS	61
APÊNDICES	64

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios passa por transformações decorrentes das inovações tecnológicas e do acirramento da competitividade, tendo como consequência o aumento da complexidade das organizações e a necessidade de aprimoramento das ferramentas de contabilidade gerencial, de planejamento e controle, com vistas a atender a demanda estratégica de seus gestores e necessidade de melhoria da performance das empresas.

Nesse sentido, atualmente os executivos têm delegado maior autoridade e responsabilidade ao executivo financeiro, ampliando a dimensão de suas atribuições para que contribua para o alcance das metas e objetivos estratégicos e consequente eficácia da gestão organizacional.

A eficácia organizacional somente poderá ser atingida quando os gestores conseguirem realizar as metas e os objetivos organizacionais do empreendimento, neste caso específico hotéis, baseados em fatores, tais como: condições mercadológicas, macroeconômicas, localização, padrão de serviços, tecnologia das operações, rentabilidade e tendências de crescimento.

O processo de gestão estratégica hoteleira tornou-se importante para os gestores e estudiosos, visto seu importante papel no desenvolvimento do setor de serviços na economia, bem como as características inerentes ao segmento, as relações de demanda, oferta e tecnologia que exigem de seus gestores decisões eficazes.

Para a gestão eficaz dessa estrutura é necessária total sinergia de todos os departamentos envolvidos na operação de um hotel, para a manutenção da sua competitividade e o equilíbrio financeiro da unidade.

A indústria hoteleira se caracteriza pelo alto nível de competitividade, devido ao grande número de concorrentes nacionais e internacionais, a contínua introdução de novos produtos e serviços, distribuídos em diferentes canais.

O sucesso desse tipo de negócio requer o aprimoramento contínuo dos processos de gestão e incorporação de novos mecanismos que tenham por objetivo propiciar inovação, otimizar os resultados, obter excelência na prestação de serviços aos seus clientes, agregando valor ao hotel.

Em um ramo tão competitivo, eis que é aberto a incursões de concorrentes de diversas localidades, a acuidade na escolha de parâmetros e conceitos que guiam as decisões de investimentos ou reinvestimentos adquire contornos estratégicos, capazes de definir o sucesso ou malogro dos negócios. No entanto, não se tem notícia ou informação acerca do conjunto de indicadores e critérios únicos ou associados empregados na análise de viabilidade de investimentos.

Não há informação, também, sobre que em que instância, se técnica, operacional ou executiva, ou unidade da organização é responsável pela coleta, tratamento, análise e disponibilização de informações aos gestores para a tomada de decisão.

A questão central para alcance do sucesso no ramo hoteleiro passa pela escolha de critérios de mensuração da atividade que subsidiarão a tomada de decisão na análise de investimentos. Assim, se afigura oportuno perguntar **“Quais são os indicadores mais utilizados na hotelaria e sua importância para tomada de decisões estratégicas na corporação hotelaria?”**

A resposta para essa indagação poderá contribuir para aperfeiçoamento da gestão hoteleira, sobretudo no que se refere a precificação dos serviços oferecidos (diária média), gerenciamento dos custos variáveis, opção pela execução de reinvestimentos, levando-se em consideração a análise do segmento de mercado hoteleiro, o tipo de cliente dentre outros fatores que influenciam no desempenho do empreendimento.

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar quais os principais indicadores econômicos financeiros e a sua importância para a gestão financeira e estratégica dos recursos para tomada de decisão.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os indicadores econômicos financeiros e de desempenho empregados na tomada de decisão do negócio hoteleiro;
- Identificar os pontos positivos e negativos na utilização dos indicadores;
- Analisar a influência dos pontos positivos e negativos de cada um dos indicadores identificados;
- Analisar o papel da controladoria no tratamento dos indicadores para subsidiar a tomada de decisão de cada área envolvida;
- Propor modelo conceitual de análise de indicadores para otimizar os resultados.

1.3 JUSTIFICATIVAS

A pesquisa do tema se afigura apropriada em vista da incerteza quanto aos critérios e parâmetros adotados para mensuração econômica e financeira da viabilidade de investimentos no setor, que é caracterizado pela alta competitividade e sazonalidade, requerendo aprimoramento constante dos processos de gestão e elaboração de estratégias eficazes para posicionar o empreendimento no mercado, de maneira que este seja percebido pelo cliente.

Por ser um empreendimento complexo, o hotel necessita implantar um controle efetivo dos seus recursos financeiros, dominar técnicas de seleção de coleta de dados que subsidiem visão análise de resultados e sejam capazes de propiciar visão prospectivas da empresa e do setor hoteleiro.

Há indicativos na literatura de que o *Controller* do hotel, por meio de uma maior interação com a empresa, reuniria condições, pelas informações a quem compete escolher, coletar e analisar, de prevenir a organização de condições externas adversas, bem como de subsidiar os decisores no emprego racional dos recursos e contribuir para o êxito empresarial.

Assim, diante da lacuna sobre a certeza de quais indicadores são

empregados no setor e sua propriedade, sobre o papel da função de controladoria no ramo hoteleiro, este estudo se apresenta oportuno, pois pretende investigar campo do conhecimento empresarial sobre o qual pairam dúvidas.

De outro lado, o trabalho servirá para a pesquisadora exercitar os conhecimentos construídos ao longo do curso, visto que a pesquisa proporcionará um confronto das teorias sobre indicadores financeiros com a prática no ramo hoteleiro, podendo, desta forma, por se tratar de uma pesquisa de campo, servir de referência a interessados pela temática.

A par disso, a organização em que foi realizada significativa parte da pesquisa terá ao seu dispor conjunto de teorias confrontadas com a realidade empresarial, o que poderá contribuir para melhoria do desempenho das diversas equipes da organização, e para a revisão ou manutenção das práticas de gestão com vistas a otimizar seus resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORIGENS E DESENVOLVIMENTO DO TURISMO

Para abordar o assunto hotelaria faz-se necessário um breve reporte às origens do turismo, quando se iniciaram as primeiras ofertas de meios de hospedagem, bem como uma contextualização do setor para a economia.

O turismo compreende as atividades realizadas pelas pessoas durante suas viagens e estadas em lugares distintos de seu destino habitual, por um período de tempo consecutivo, inferior a um ano, por motivo de férias, negócios e outros (CASTELLI, 2003, p.152 apud CALDAS, 2005, p. 16).

Para muitos povos o turismo é um importante meio de sobrevivência, podendo ainda ser uma importante ferramenta de integração entre culturas, além de promover o equilíbrio econômico social.

A atividade turística está inserida num contexto no qual diversos grupos interagem, ou seja, os turistas, as empresas, a comunidade, o governo, representando uma grande parcela da economia mundial.

Para Lunkes (2004, p. 18), “as viagens sempre fizeram parte da humanidade; e o homem das cavernas caminhava longas distâncias em busca de comida e abrigo”.

Para Cooper et al (2001, p. 351 apud CALDAS, 2005, p. 22), a hospedagem é um componente necessário ao desenvolvimento do turismo em que a qualidade e abrangência disponível refletirão e influenciarão o tipo de visitante de um local.

Os povos da antiguidade já realizavam viagens em busca de mercadorias e descobertas. Essas viagens eram por necessidade de deslocamento tanto do ponto de vista de conquista (guerras), como de lazer e aventura.

A primeira notícia sobre a criação de um espaço destinado especificamente à hospedagem vem de alguns séculos antes da era cristã, quando na Grécia Antiga, no santuário de Olímpia, eram realizados os jogos olímpicos.

Ainda, segundo Lunkes (2004, p. 18), na linha histórica do turismo,

Outra civilização do período clássico foi a Romana (Século II a. C. a século II d. C.). Os romanos criaram muitos locais de repouso, como as estâncias hidrominerais instaladas na Britânia (Inglaterra), na Helvécia (Suíça) e no Oriente Médio.

Sendo assim, eles desenvolveram um sistema de estradas, o que permitiu viagens para lugares distantes e com mais rapidez. Os romanos chamavam as casas de hospedagem de *hostellum*.

Outro fator histórico que contribuiu para o desenvolvimento do turismo foram as Cruzadas, porque milhares de europeus (soldados, peregrinos, etc.) se deslocaram com destino a Terra Santa (Jerusalém). Na Idade Média, as abadias e mosteiros acolhiam os hóspedes.

No século XII, as viagens na Europa se tornaram mais seguras, e rapidamente as hospedarias se estabeleceram ao longo das estradas. Aos poucos, diversos países implantavam leis e normas para regulamentar a atividade hoteleira, especialmente a França e a Inglaterra.

A França, por exemplo, já dispunha de leis reguladoras dos estabelecimentos e dos serviços hoteleiros no ano de 1254 (século XIII), enquanto na Inglaterra isso aconteceu em 1446 (século XV). No ano de 1514 (século XVI), os hoteleiros de Londres foram reconhecidos legalmente, passando de *hostelers* (hospedeiros) para *innholders* (hoteleiros).

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de hotéis (ABIH), um momento de grande evolução do turismo foi a Revolução Industrial, ocorrida, aproximadamente, por volta de 1760, na Inglaterra, com o invento da máquina a vapor. Esse invento possibilitou o surgimento da locomotiva que permitiu o transporte de massa, com rapidez, conforto e segurança. Até o fim da era das diligências, em torno do ano de 1840 - quando surgiram as ferrovias, os terminais de trota e os estábulos ficavam instalados nas pousadas. Velhos estabelecimentos foram reformados ou reconstruídos, outros novos surgiram em estradas que levavam às capitais, devido ao intenso tráfego das diligências.

Com a chegada das ferrovias, as diligências praticamente desapareceram, e a rede hoteleira que delas dependia sofreu um golpe rude, já que as ferrovias eram um meio de transporte muito mais rápido, o que resultava em viagens de menor

duração. Muitos hoteleiros não conseguiram se adaptar aos novos tempos, já que estavam habituados com determinadas regras de hospedagem.

A atividade iniciou-se efetivamente na Europa, no final do século XVII e início do século XVIII, com a criação dos *resorts*, estâncias balneárias voltadas para a cura e o tratamento de doenças por meio do banho de mar; e com *spas* - estâncias localizadas próximas às estações de águas minerais, destinadas ao tratamento médico. (SEBRAE, 2005)

Segundo a Organização Mundial do Turismo OMT (2003), o turismo internacional desenvolveu-se com mais vigor a partir de 1950 por diferentes fatores, tais como: o uso do avião a jato, baixo preço do petróleo, maior renda da população, férias remuneradas e o aumento do tempo livre pelas populações de países desenvolvidos.

2.2 TURISMO NO CONTEXTO ECONÔMICO

De acordo com Lunkes (2004, p.17), o turismo faz parte do setor de serviços e este é o setor que mais tem crescido nas economias industrializadas. A reestruturação das economias desenvolvidas a partir da década de 1980 privilegiou os setores de tecnologia de ponta e de serviços (financeiro, comércio, turismo, entretenimento, telecomunicações, etc.).

O Brasil tornou-se, nas últimas décadas, uma economia na qual o setor de serviços representa quase dois terços do emprego urbano metropolitano e responde por mais da metade do PIB, numa trajetória semelhante à evolução econômica dos países desenvolvidos. No âmbito da economia mundial, a expansão das atividades de serviços constituiu uma das mais importantes mudanças introduzidas no cotidiano humano no século XX. Não obstante, nos quase três séculos de desenvolvimento da ciência econômica, deu-se pouca atenção a elas.

Para Melo (1998, p.1) é evidente que, nos primórdios da Revolução Industrial, a importância do setor era muito inferior ao seu papel atual. Mesmo assim, os Serviços são considerados ainda como a parte menos entendida da economia. Em contrapartida, o papel desempenhado pelos serviços está longe de poder ser negligenciado, não só por sua dimensão em termos de renda e emprego, mas também

por diversos de seus segmentos estarem proporcionando insumos fundamentais ao setor industrial, como é o caso de seguros, telecomunicações, transportes e todo o setor bancário.

Segundo Lunkes (2004, p. 17) na atual conjuntura econômica dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, o setor de serviços vem ocupando lugar de destaque, tanto na geração de divisas como de empregos. O setor de serviços no Brasil em consonância com a economia mundial, também vem tendo crescimento acelerado. Em 1970, esse setor tinha participação de 52,61% no PIB (Produto Interno Bruto), tendo chegado em 2001 a 58,76% do PIB.

No caso brasileiro, o setor de serviços também é o que mais tem crescido nas últimas décadas. Em 1980 representava 48,8% do PIB brasileiro e em 1995 este percentual atingiu 55,7%. A tendência é de que o setor de serviços no país se iguale ao de países como Estados Unidos e Inglaterra onde responde por cerca de 80% a 70% da população ativa.

Segundo estudo elaborado pela Empresa Brasileira de Turismo - Embratur (2004), os meios de hospedagem no Brasil empregam em média 31 pessoas por estabelecimento. A projeção desse número para o total de meios de hospedagem indica que o setor emprega algo em torno de 550.000 pessoas, o que representa cerca de 0,8% da população economicamente ativa.

A atividade específica de hotéis e restaurantes em 2001 empregou aproximadamente 1,4 milhões de trabalhadores e gerou uma receita operacional líquida de R\$ 21,8 milhões.

A expectativa é de que o setor de serviços continue a crescer aceleradamente, principalmente na área de turismo. O Brasil tem despertado para a importância do segmento na geração de divisas internas e externas, ou seja, na geração de empregos e na entrada de recursos (por exemplo, dólares) do exterior, para equilibrar as contas externas, Caixeta (2004).

Vale ressaltar que a geração de empregos no setor de turismo depende, em última instância, do crescimento econômico brasileiro como um todo e de forma sustentada. Este, por sua vez, só pode ocorrer no contexto da estabilidade de preços.

A melhor política de empregos é, por conseguinte, o desenvolvimento

econômico em um ambiente não inflacionário e institucionalmente favorável à expansão dos investimentos públicos e privados.

No setor hoteleiro vem existindo um crescimento da ordem de 8 a 10% que oscila de região para região, para mais ou para menos. O turismo de negócios é forte e expressivo para todo o Brasil, este tanto a nível nacional como internacional tem crescido a níveis superiores a 10%, a taxas que se situam em torno de 15% ao ano.

A estabilização monetária criou condições mais favoráveis à expansão do mercado interno do setor de turismo como um todo. O fim das altas taxas de juros de inflação fez com que determinadas classes sociais pudessem poupar e viajar, algumas delas pela primeira vez, como pode ser percebido se analisados os dados relativos ao crescimento do PIB turístico e ao volume de empregos no setor.

O artigo publicado no site da *Hotels Investment Advisors* (HIA), observa que o aumento da demanda correspondeu a um aumento subsequente da oferta de equipamentos turísticos. As perspectivas são de que o mercado nacional possa se expandir bastante até o ano 2.000. Nos próximos quatro anos espera-se investimento da ordem de R\$ 3 bilhões em novos equipamentos turísticos e reformas dos já existentes. A maior parte destes recursos virá dos fundos de pensão, de grandes construtoras e de financiamentos dos bancos públicos.

2.3 DIFICULDADES ENFRENTADAS PELO SETOR TURÍSTICO NO BRASIL

Para Caldas (2005, p. 18) o Brasil, atualmente, tem se voltado para o setor e reconhecido a importância do desenvolvimento turístico do País em função do seu grande potencial econômico. Porém, apesar dos avanços obtidos nos últimos anos, ainda enfrenta várias dificuldades que impedem o crescimento no setor turístico, quais sejam:

- a) Ausência de um processo de avaliação de resultados e políticas e planos destinados ao setor;
- b) Insuficiência de dados, informações e pesquisas sobre o turismo brasileiro e qualificação profissional;
- c) Localização, o país está situado longe demais das regiões ricas e

próximo apenas dos países cuja economia está em desenvolvimento, o que dificulta o fluxo de turistas internacionais. Além disso, o turismo interno resta prejudicado com as grandes distâncias entre as regiões, que quando conjugadas à restrita regulamentação do transporte aéreo encarecem as passagens aéreas;

d) Inadequação dos serviços das agências de viagens e operadoras de turismo;

e) Oferta de crédito insuficiente e inadequada para o turismo.

Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), agência especializada das Nações Unidas e principal organização internacional no campo do turismo (1925), o Brasil realiza poucos investimentos na divulgação do Brasil no exterior. Os gastos com publicidade foram praticamente nulos e fugiram inteiramente à recomendação da agência, de pelo menos 2% das receitas turísticas.

Nesse contexto, investimentos dos setores públicos e privados são de fundamental importância para o desenvolvimento tanto do turismo internacional quanto do interno, componente necessário para o desenvolvimento da hotelaria, em que a localização, a qualidade e a abrangência disponível refletirão e influenciarão o tipo de visitante de um local.

Comparado com outras indústrias, o turismo apresenta vantagens. Primeiro, é uma das formas ambientalmente mais limpas de geração de riqueza, razão pela qual não se conhecem ONGs combatendo o surfe, o montanhismo e o mergulho praticados com respeito à natureza. Assim, é mais fácil convencer os órgãos de meio ambiente a aprovar a instalação de um hotel do que de um porto ou uma fábrica de produtos químicos. Além disso, não funcionam nesse segmento certos conceitos do mundo fabril.

Nesse sentido o Brasil é privilegiado pelas suas belezas naturais, atrai turistas de todo mundo e conseqüentemente movimenta a economia e contribui para geração de divisas e aumento da renda *per capita*.

Para Caixeta (2004, p. 23) volumosos recursos financeiros e esforços foram empregados na última década para implantar no país uma indústria turística. Houve investimento em saneamento básico no litoral do Nordeste, ampliação da rede hoteleira e principalmente a entrada das cadeias internacionais, reforma e construção

de aeroportos, restauração do patrimônio histórico, treinamento de mão-de-obra e incontáveis ações de marketing para divulgar o destino do Brasil lá fora.

2.4 HOTELARIA NO BRASIL

Segundo Caldas (2005, p. 17), no Brasil a hospedagem apresenta registros desde o período colonial, realizada nos engenhos, nas fazendas, conventos ou ranchos à beira da estrada. No século XVIII, no Rio de Janeiro surgem as estalagens ou casa de pastos. A transferência da família real, bem como a abertura dos portos, contribuiu para o aumento do fluxo de turistas estrangeiros, servindo para que as antigas hospedarias e pensões passassem a ser denominadas de hotéis.

A Associação Brasileira de Indústria de Hotéis (ABIH), é a mais antiga entidade do *trade* turístico nacional. Com 69 anos de existência, é a representante oficial dos Meios de Hospedagem do Brasil, cujo objetivo principal é integrar os *players* do mercado turístico.

Na década de trinta, houve a expansão dos hotéis nas capitais do país e em 1966 é criada outra grande representante nesse setor a Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR), a fim de regular a exploração da atividade turística no Brasil.

De acordo com estudo desenvolvido pelo SEBRAE, a partir dos anos 50, o crescimento do setor acelera com o desenvolvimento do transporte aéreo, caracterizado pela introdução de aviões de grande porte, a expansão dos aeroportos e a construção de estradas interestaduais e a instalação da indústria automobilística no país.

O estudo desenvolvido pela *Hotel Investment Advisors* HIA (2003) informa que a base da oferta existente na indústria hoteleira no Brasil é formada por hotéis de pequeno e médio porte, freqüentemente de propriedade familiar. A construção destes hotéis foi financiada com o excedente de capital dos negócios principais destas famílias, algumas vezes com a finalidade de ter um imóvel gerador de renda, mas muitas vezes com a finalidade de atender a satisfações pessoais.

Somente no início da década de 70, com a vinda das redes hoteleiras internacionais, a hotelaria passou a ser desenvolvida com bases mais profissionais, deixando de atender às necessidades pessoais de seus proprietários e buscando

atender as necessidades dos seus clientes potenciais.

A *Hotel Investment Advisors* (HIA) em seu artigo informa, ainda, que a vinda das cadeias hoteleiras para o Brasil no início da década de 70, coincidiu com uma fase de disponibilidade de financiamento de longo prazo (Embratur, Finame, etc.) e incentivos fiscais (Sudene, Sudam) para a construção de hotéis.

Para Caldas (2005, p. 20), pode se considerar empresa ou cadeia hoteleira pessoa jurídica constituída na forma de Sociedade Anônima ou sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que explore ou administre meio de hospedagem e que tenham em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira.

Abaixo segue tabela informativa do *ranking* das operadoras nacionais e internacionais atuantes no Brasil.

Quadro 1 – *Ranking* das operadoras hoteleiras nacionais

Redes Nacionais				
Empreendimentos	Em operação		Projeção para 2007	
	nº de apartamentos	nº de empreendimentos	nº de apartamentos	nº de empreendimentos
1. Blue Tree	5.235	22	5.585	24
2. Othon	3.141	26	3.141	26
3. Nacional Inn	2.286	18	2.486	19
4. Transamérica Flats	2.105	17	2.189	18
5. Tropical	1.935	9	2.407	11
6. Bristol Hotelaria	1.918	16	2.303	19
7. Bourbon	1.673	9	1.673	9
8. Windsor	1.410	6	2.383	10
9. Estanzplaza	1.142	9	1.142	9
10. Rede Bristol	1.097	17	1.257	20
Total	21.942	149	24.566	165

Fonte: Pesquisa Raio X da Hotelaria (Amazonas & Goldner Associados) 2004

Quadro II: *Ranking* das operadoras hoteleiras internacionais

Redes Internacionais atuantes no Brasil				
	nº de apartamentos		Nº de apartamentos	
1. Accor	17725	122	25957	173
2. Sol Meliá	6.353	27	6.813	29
3. Atlântica	6.102	43	10.365	71
4. Intercontinental	3.009	10	3.596	14
5. Golden Tulip	1.936	15	2.078	16
6. Posadas	1.751	9	2.143	11
7. Hilton	1.226	3	1.422	4
8. Marriott	1.179	4	1.522	6
9. Pestana	1.063	5	1.240	6
10. Starwood	1.025	3	1.275	4
Total	41.369	241	56.411	334

Fonte: Pesquisa Raio X da Hotelaria (Amazonas & Goldner Associados) 2004

Para *Hotel Investment Advisors* HIA Na década de 70, a oferta hoteleira de São Paulo estava totalmente concentrada na região do Centro Velho da cidade. Porém, a dinâmica de crescimento da cidade fez com que, ainda nesta década, novos corredores comerciais fossem desenvolvidos, direcionados para a zona sul, principalmente nas regiões da Avenida Paulista, Jardins e Marginal Pinheiros.

Nesse período foram construídos os primeiros grandes hotéis do país, principalmente nas cidades onde havia um misto de negócios e turismo, como Salvador e Rio de Janeiro. Nas cidades turísticas, além de financiamentos, os hotéis contavam com incentivos fiscais.

Com a crise econômica do início dos anos 80, as perspectivas de novos e lucrativos empreendimentos imobiliários para pequenos e médios investidores não foram animadoras.

Segundo artigo publicado no site da Hotel Investment Advisors HIA (2002), na década de 90, a indústria hoteleira no Brasil passou a vislumbrar uma nova fase de desenvolvimento. No início do Governo Collor, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) ofereceu linha de crédito especial para a construção de hotéis. Apesar de apresentar condições (prazo e juros) significativamente desfavoráveis em relação às fontes de financiamento de hotéis no exterior, muitas propriedades hoteleiras foram financiadas pelo BNDES.

A estabilidade econômica do país e a sua consequência sobre o desempenho dos hotéis, gerou um interesse dos investidores institucionais, principalmente dos Fundos de Pensão e de outros investidores atraídos pela possibilidade de bons retornos sobre o capital aplicado na construção de novos hotéis. Ainda, dezenas de propriedades, com milhares de apartamentos, estão sendo construídas por meio de investimentos diretos, venda de *apart-hotéis* ou de financiamentos do BNDES.

Ainda segundo a Hotel Investment Advisors HIA (2002), os últimos sete anos marcaram a indústria hoteleira brasileira como um dos períodos de maior expansão da sua oferta. Vários hotéis de luxo foram inaugurados em São Paulo (Meliá, Inter-Continental, Renaissance e Sofitel), em Belo Horizonte (Ouro Minas), em Porto Alegre (Sheraton), em Pernambuco (Blue Tree Cabo de Santo Agostinho e SummerVille) e em um novo destino turístico na Bahia, o Costa do Sauípe Resort com cinco hotéis de luxo. No Rio de Janeiro, que já contava com uma grande oferta de hotéis, foram feitas as reformas de importantes propriedades como o Copacabana Palace, Le Meridien e o Sofitel Rio Palace. Ainda em abril de 2001 foi inaugurado o Marriott Copacabana, o primeiro hotel de luxo a ser construído no Rio de Janeiro desde a década de 70.

Além das fontes de capital internas, a indústria hoteleira brasileira atraiu recentemente a atenção do capital estrangeiro, que começou a investir em hotéis no Brasil, primeiramente através das próprias cadeias hoteleiras.

O estudo do SEBRAE (2005) observa que no Brasil, as redes internacionais contribuíram para alavancar não só os investimentos na hotelaria, mas também contribuíram para elevar a exigência dos consumidores e para estimular a

modernização e a profissionalização da indústria hoteleira.

Sobre as grandes cadeias hoteleiras internacionais, sua liderança no mercado mundial se deve, sobretudo, aos seguintes fatores: maior capacidade de entrada em novos mercados; mais investimentos em marketing; serviços altamente padronizados; elevado padrão de acomodações, excelente nível culinário; política flexível de preços e condições; ótima qualificação dos gestores e seleção cuidadosa dos quadros de pessoal; e esquemas de *franchising* e de contratos de gestão, que ampliam o alcance de seu mercado, com investimentos limitados.

Segundo estudo da Empresa Brasileira de Turismo - Embratur (2004), os principais segmentos de demanda hoteleira no Brasil são: corporativo, turistas e grupos de eventos. Dependendo do tipo do hotel, a participação percentual de cada um desses segmentos varia consideravelmente.

2.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Os departamentos operacionais são responsáveis pelas atividades básicas. Alguns se caracterizam como importantes geradores de receitas, como o setor de eventos, alimentos e bebidas. De acordo com relatório da Mercatto (2006), os departamentos de apoio como portaria, recepção e governança realizam atividades de suporte aos departamentos operacionais e não geram receitas de forma direta, assim como os setores de compras, contabilidade, manutenção, administração e marketing, etc.

2.5.1 Receitas

As receitas são função direta dos serviços prestados pelo hotel, apresentando relação direta com as estadias, nível de ocupação e valor das tarifas cobradas pelo estabelecimento. O valor da estadia depende do padrão e da localização do empreendimento - e o nível de desocupação depende da demanda pelos meios de hospedagem e do período médio de permanência dos hóspedes. O valor da estadia é também função da concorrência com outros estabelecimentos hoteleiros.

2.5.2 Hospedagem

A hospedagem é o mais importante serviço oferecido pelos hotéis, sendo dimensionada pelo número de leitos disponíveis, em geral o dobro do número de apartamentos, visto que a maioria dos hotéis apresenta quartos com dois leitos, oferecendo maior capacidade de hospedagem e custos operacionais por leito proporcionalmente menores.

O Estudo da Empresa Brasileira de Turismo - Embratur (2004), observa que a locação de quartos (hospedagem) é tradicionalmente a principal fonte de receita dos hotéis, responsável, em média, por 80% das receitas auferidas. No entanto, a importância desse serviço varia de acordo com o perfil do hotel e das características do segmento de mercado explorado pelo estabelecimento. Nos hotéis de luxo de médio e grande porte, por exemplo, em que o setor de alimentação e bebidas costuma ser bastante desenvolvido, a participação das receitas com hospedagem tende a ser menor que nos hotéis pequenos e mais simples, que oferecem poucos serviços complementares aos hóspedes.

Alimentos e bebidas. A venda de alimentos e bebidas normalmente constitui a segunda maior fonte de receita dos hotéis. No entanto, a importância desse setor costuma ser proporcionalmente maior nos estabelecimentos em que a oferta de serviços complementares é mais diversificada.

Outras. Geradores de receitas como Telefone, Aluguel de Espaços (restaurantes, cabeleireiros, souvenirs), Lavanderia, Eventos.

2.5.3 Custos

De acordo com estudo desenvolvido pela Empresa Brasileira de Turismo - Embratur (2004), os custos fixos são considerados as principais despesas, sendo responsáveis por 50 a 70% dos custos totais. A mão-de-obra é o principal item do custo fixo, com 35 a 40% dos custos totais, segundo estimativas elaboradas pela *Wordwide Lodging Industry*. Os demais componentes de custos fixos, que representam de 15 a 30% das despesas, referem-se a um conjunto de produtos e serviços, como energia

elétrica, seguros, manutenção preventiva e corretiva de equipamentos e infra-estrutura, etc. Entre os custos variáveis, destacam-se as despesas com alimentos e bebidas, responsáveis por 20 a 30% das despesas totais, e as despesas com vendas, que representam cerca de 15 a 25% dos custos totais.

Outra unidade utilizada para avaliação dos custos dos empreendimentos hoteleiros é a relação do número de funcionários por apartamento disponível. Quanto maior a relação de funcionários por apartamento maior tende a ser o custo operacional.

Essa unidade também pode ser utilizada como um indicativo do padrão de um hotel, pois quanto maior a quantidade de serviços oferecidos aos hóspedes, maior a necessidade de funcionários. Dados fornecidos pela Associação Brasileira da Indústria de hotéis – ABIH, afirma que a relação número de funcionários por apartamento pode ser utilizada para as características técnicas do projeto, pois quanto mais automatizado o hotel menor a necessidade de mão-de-obra. Cada emprego direto ou indireto na cadeia turística custa entre US\$ 15 mil e US\$ 27 mil, contra US\$ 270 mil e US\$ 500 mil calculados para um investimento industrial.

As receitas dos meios de hospedagem variam de acordo com as alterações e combinações de diversos fatores, dentre os quais se destacam o nível de conforto dos empreendimentos, suas localizações regionais, municipais ou temáticas e os determinantes da conjuntura econômica nacional.

O estudo desenvolvido pelo SEBRAE (2005), declara que hoje, no entanto, é cada vez mais evidente a necessidade dos meios de hospedagem aumentar suas receitas através do segmento de eventos.

Os custos dos meios de hospedagem possuem vários determinantes comuns a todas as regiões, apesar da maioria dos seus componentes variar de região para região. Entretanto, a Região Nordeste foi a única a registrar custos significativamente mais baixos do que os das demais regiões.

A categoria do empreendimento hoteleiro também é uma variável fundamental para explicar os custos por unidade habitacional. Quando ela aumenta, os custos se elevam, pois tanto instalações, como com a apresentação de serviços sobem quando se eleva o padrão de conforto do meio de hospedagem.

Esta relação é esperada por causa da existência de custos fixos muito

elevados nos maiores meios de hospedagem, o que dificulta a sua diluição. Como conseqüência, quando se eleva a relação entre o custo fixo e custo variável em um determinado meio de hospedagem, elevam-se os custos totais por unidade habitacional.

Quanto aos custos variáveis, os itens mais significativos são materiais (insumos) e mercadorias e a energia elétrica. Os dois primeiros são mais nítidos em função do Departamento de Alimentos e Bebidas, por conta dos padrões elevados de serviços que a hotelaria oferece na atualidade, tais como: restaurantes, *Cyber* café, bares e *room service*.

A localização do meio de hospedagem também desempenha papel fundamental na determinação dos custos por unidade habitacional dos meios de hospedagem. Os localizados na cidade têm custos mais elevados do que os das demais localizações geográficas, já que necessitam oferecer uma maior diversidade de serviços de qualidade, pois também atendem ao turismo de negócios. Além disso, os itens da construção civil e terreno tendem a ser mais representativos no custo médio das cidades do que nas demais localidades.

Os meios de hospedagem no Brasil são identificados por quatro critérios distintos. O primeiro é a localização regional dos empreendimentos (se na Região Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste ou Sul), o segundo é a tipologia localizacional (se situado em cidade, praia, campo, ou sítio histórico), enquanto o terceiro é o tipo de serviço oferecido (se de um hotel, hotel-residência, hotel-lazer, hospedaria de turismo, ou pousada). Por último, eles são descritos por categoria, do mais simples ao mais confortável (de 1 a 5 estrelas). Os critérios adotados desenvolveram parâmetros de antiga matriz de classificação da Embratur.

O processo de classificação dos meios de hospedagem, de acordo com Lunkes (2004, p. 48), tem como finalidade:

- classificar as diferentes categorias de conforto e atendimento, conforme os padrões de instalações e serviços que apresentem;

- servir como referencial de informações para mercados turísticos internos e externos;
- informar a sociedade em geral sobre aspectos físicos e operacionais que irão distinguir as diferentes categorias de meios de hospedagem;
- informar aos hoteleiros sobre os padrões de execução de projeto para obtenção do tipo e categorias desejados.

O tamanho do empreendimento, ou a oferta de unidades habitacionais, por outro lado, está fortemente relacionado com a categoria. Entretanto, quando se isola o efeito do tamanho nos custos totais por UH (unidade habitacional), percebe-se que ele tem uma relação negativa. Ou seja, tudo mais constante, quando se aumenta o número de UH's, reduz-se o custo total por UH.

2.5.4 Administração

Para Mercatto (2006) os hotéis podem ser administrados diretamente pelos proprietários ou por empresas especializadas, através de contratos de gestão ou arrendamento. Podem ser independentes ou vinculados a redes que operam nos mercados doméstico ou internacional.

Os hotéis de pequeno e médio porte são administrados pelos proprietários, ou seja administração familiar, e os de médio e grande porte, voltados para as viagens de negócios e de turismo de longa distância, costumam ser administrados por empresas especializadas (operadoras), por meio de contratos de gestão ou de arrendamento, sociedades anônimas ou condomínios.

De acordo com estudo elaborado pelo Ministério da Indústria do Comércio e do Turismo e Empresa Brasileira de Turismo - Embratur (2004), as sociedades limitadas são os tipos de sociedade mais usuais nos meios de hospedagem disponíveis no Brasil atualmente. Encontram-se formalizados sob forma de sociedade limitada 84% dos meios de hospedagem, enquanto 14% funcionam sob forma de sociedade anônima e apenas 2% utilizam outras formas de sociedade.

Ainda segundo esse estudo, da mesma maneira que os muitos estabelecimentos hoteleiros maiores são do tipo sociedade anônima, eles também são

mais freqüentemente administrados por empresas especializadas em gerência de hotéis. Os hotéis maiores tendem a ser administrados por tais empresas em função da necessidade de gerenciamento de vários serviços que requerem um *know how* do qual os proprietários, em geral, não dispõem.

Para Barbosa (2004, p. 212-213), o negócio hoteleiro deve ser definido como um negócio de base imobiliária, pois comercializa bens e serviços com a utilização do imóvel que é essencial à atividade. Por isso um hotel é dividido em dois negócios distintos: o imobiliário e o hoteleiro.

a) Componente imobiliário

O imobiliário é o imóvel e seus acessórios. O terreno, o edifício, o mobiliário, itens de decoração e equipamentos os mais diversos. (como caldeiras, elevadores, cozinhas, lavanderias, computadores, entre outros). E, como imóvel, não possui características econômicas similares às dos mercados de bens e serviços em geral, que são mais eficientes. A eficiência de um mercado pode ser medida pelas premissas de comportamentos de compradores e vendedores, bem como pelas características dos produtos negociados.

O componente imobiliário do negócio hoteleiro deve remunerar o seu investimento de acordo com os parâmetros de remuneração de negócios imobiliários.

b) Componente Hoteleiro

O negócio imobiliário, por sua vez, é o comércio e a prestação de serviços realizados no âmbito do negócio imobiliário.

A locação de quartos, a venda de comida e bebida, a locação de espaços para eventos, os serviços de telefonia, governança, lazer e entretenimento, entre outros, correspondem às atividades denominadas hoteleiras.

Suas operações são mais complexas quanto maior for a dimensão do hotel e os serviços disponibilizados aos clientes do hotel (hospedes ou não). Suas operações também requerem mais especialização, pois variam de acordo com o padrão e a sofisticação dos serviços prestados. Um hotel luxo apresenta operações mais sofisticadas do que hotéis de beira de estrada ou os de limitada prestação de serviços, como os *bed&breakfast*.

O negócio imobiliário relaciona-se com os resultados operacionais, porém

não se restringe a esses resultados. Os proprietários de hotéis buscam sempre dois objetivos: melhor rentabilidade para o seu investimento e maior valorização do seu patrimônio.

Atualmente, os hotéis vendem experiências e não a simples chave para alguém abrir um quarto e nele repousar e tomar banho.

No que se refere as modalidades de contratos utilizadas na hotelaria, segundo Barbosa (2004, p. 215-218), estes podem ser de várias modalidades, quais sejam:

- Contrato de operação: O contrato de operação define que o hoteleiro é um simples prestador de serviços, recebendo honorários para gerenciar o hotel em nome, por conta e em benefício do proprietário.

Nesse caso, todos os funcionários do hotel são registrados como funcionários do proprietário (investidor), todas as notas fiscais são emitidas, todas as compras são realizadas, todos os serviços de terceiros são contratados pelo operador hoteleiro mediante um mandato que lhe outorga o proprietário.

Nesse modelo, o proprietário assume os riscos. Se os resultados forem bons, o proprietário é o grande beneficiário; mas se os resultados forem ruins negativos, ao proprietário caberá a responsabilidade de aportar recursos financeiros para que o operador pague as contas.

Em geral, o hoteleiro recebe honorários calculados sobre o faturamento bruto (descontados os tributos diretos) e sobre o resultado operacional bruto. Tradicionalmente, a indústria hoteleira definiu esses honorários como *basic fee* (que incidem sobre o faturamento bruto) e como *incentive fee* (que incidem sobre o resultado operacional bruto).

A grande maioria das companhias hoteleiras prefere esse tipo de contrato, pois os passivos são do proprietário e ela se porta como prestadora de serviços.

- Contrato de arrendamento: O contrato de arrendamento define que o hoteleiro assume todos os riscos operacionais, além de incluir no seu negócio um custo operacional adicional chamado aluguel, enquanto o proprietário se exime do risco das operações hoteleiras e assume o risco de receber ou não aluguéis.

Portanto, nesse caso, o risco do proprietário é o arrendatário, isto é, a

companhia hoteleira. Assim, cabe única e exclusivamente ao arrendatário definir a política comercial, fixar preços de venda, contratar e pagar, por sua conta e risco, os salários do pessoal e todos os demais gastos com propaganda, publicidade, manutenções da propriedade e despesas gerais.

Em geral, os hoteleiros buscam nessa situação rendimento maior para o seu negócio. Uma vez que ele assume todo o risco do negócio hoteleiro, ele passa a pagar aluguéis e a buscar uma parcela maior dos resultados do negócio para si.

- Contratos mistos: Como o mercado está sempre em evolução, os *players* vêm criando várias combinações baseadas nos dois tipos básicos de contratos, e essas modificações estão sempre relacionadas a quanto de risco cada parte toma no negócio.

Em contratos de operação é cada vez mais comum na Europa a cláusula de retornos prioritários ao proprietário. Esse tipo de cláusula estabelece que o hoteleiro pode ficar sem receber honorários se não conseguir gerar resultados mínimos para o proprietário. Porém, o proprietário continua responsável por aportar recursos caso ele seja deficitário.

Há definições divergentes sobre a *owner's priority return clause*: alguns defendem que esse mecanismo é um empréstimo concedido pelo hoteleiro ao proprietário, com regras claras de mútuos; e há outros que advogam a tese de que essa cláusula contratual especifica que o hoteleiro renuncia à remuneração ou parte dela se não conseguir gerar resultados mínimos para o proprietário.

Em contratos de operação nos Estados Unidos, é relativamente normal a cláusula de performance que subordina o *incentive fee* à margem de contribuição do resultado operacional bruto, pois quanto maior for resultado operacional maior será o incentivo.

2.6 CONTROLADORIA

Para Araújo (2001, p. 45) A contabilidade gerencial tem sido praticada levando-se em conta o resultado da confrontação entre custos e receitas, sob a perspectiva das operações internas do empreendimento. Atualmente percebe-se a necessidade, para muitas empresas, de ampliar a visão proporcionada pela informação

contábil para uma perspectiva de natureza estratégica, considerando os dados sobre os competidores e o ambiente externos.

Apesar de ser um conceito novo de mensuração de resultado a contabilidade gerencial estratégica pode prover as informações financeiras requeridas, tanto para monitorar o desempenho em relação às estratégias existentes quanto para apoiar o processo de formulação das estratégias, e faz parte do processo contínuo de planejamento e controle.

Para Dieng (2005, p. 49 *apud* HOQUE, 2001) a contabilidade gerencial tradicional tem sido criticada pelo seu foco obsessivo nas operações internas, especialmente, em se concentrar a agregar valor, isto é, maximizar a diferença entre receita e custo. Quando valores e estratégias da organização adotam uma visão externa, o foco da contabilidade precisa também se orientar na mesma direção e, conseqüentemente, atender as perspectivas estratégicas da organização

Ainda segundo Araújo (2001, p. 49) A necessidade de integração de aspectos financeiros e estratégicos faz da análise estratégica um fator primordial: decisões sobre investimentos, contendo formulações explícitas das vantagens competitivas, podem trazer sucesso para a empresa.

De acordo com Araújo (2001, p. 55) os planos estratégicos incluem preparação de demonstrações do tipo lucros e perdas, balanço patrimonial e fluxo de caixa, para períodos superiores há 5 anos, enquanto que o monitoramento do mercado depende de outros fatores, bem como da disponibilidade das informações.

As informações produzidas pela contabilidade gerencial, quando altamente quantitativas e introspectivas, destinam-se a orientar o planejamento e controles operacionais, o que tende a concentrar a atenção dos gestores nas questões de rotina, ao invés de detê-los na política e na direção geral da organização.

Borges (2002, p. 15) observa que, durante anos, a contabilidade foi vista apenas como um sistema de informações tributárias e, na atualidade, ela passa a ser vista também como um instrumento gerencial que utiliza um sistema de informações gerenciais para registrar as operações da organização, elaborar e interpretar relatórios que mensurem os resultados e fornecer dados e informações necessárias para as

tomadas de decisões empresariais e no processo de gestão: planejamento, execução e controle.

Nesse raciocínio, a controladoria tem papel relevante no desenvolvimento e implantação de sistemas de informações nas empresas. Utilizando-se dos fatos ocorridos no passado e no presente para projetar o futuro, gera informações necessárias para os processos de tomada de decisões e o acompanhamento das atividades operacionais.

Borges (2002, p. 16 *apud* Beuren e Moura 2000, p.60) afirmam que “é atribuição da controladoria dar suporte informacional em todas as etapas do processo de gestão, com vistas a assegurar o conjunto de interesses da empresa”.

A controladoria surgiu para atender às necessidades dos gestores, no sentido de realizar controles eficientes dos negócios, exigidos pelos seus usuários internos e externos. Devido às dificuldades de determinar os problemas relacionados ao fluxo de informações, vem se consolidando como uma área ligada ao planejamento e ao controle.

De acordo com a definição de Hayes e Ninemeier (2005, p. 126), o *Controller*, gestor da área de controladoria, deve estar constantemente em alerta para assegurar a gerência do uso apropriado da informação, gerando relatórios necessários ao acompanhamento das atividades, traduzindo e comunicando as informações para os gestores.

A Controladoria requer a aplicação de princípios sadios e éticos, que abrangem todas as atividades empresariais, sendo responsável pelo Sistema de Informações Gerenciais, acompanhando e controlando as atividades operacionais das empresas.

O *controller* analisa e desenvolve oportunamente informações financeiras acuradas, habilitando a empresa para entregar e aumentar a performance futura em geral. A Contabilidade tradicional e as funções financeiras funcionam como espelhos, mensurando a performance do passado. *Controllers* observam a frente, atuando como faróis dos negócios. Eles têm que antecipar as questões e agir para resolvê-las. A antecipação no processo que o *controller* pode influenciar o curso das ações, de maneira que o processo seja bem sucedido. Isso requer daqueles que estão exercendo

a profissão de *controller* que desenvolva tanto entendimento tanto teórico quanto conhecimento prático na contabilidade gerencial estratégica, processo que estrutura o controle de custos e o gerenciamento do fluxo de receitas.

Em resumo, o trabalho do *controller* faz com que os objetivos da companhia sejam alcançáveis. Profissionais que entendem as especificidades do ambiente de negócios na prática e no modo conceitual contribui imediatamente para o gerenciamento do custo e do lucro aumentando os esforços da companhia em geral e suas divisas.

Ambas controladoria e finanças reportam posições que envolvem o desenvolvimento e a manutenção da informação e reporta processos para assegurar que os objetivos sejam atingidos. Além dessa comodidade, o foco da carreira de um controller envolve suporte direto para futuras tomadas de decisão da operação.

Existem cinco elementos essenciais que necessitam ser enfatizados na Controladoria:

Processo de produção incluir a forma como as ferramentas de controle de custo necessitam ser gerenciadas, a sua produção e suas receitas.

Manufacturing custo de *Standards* e objetivos operacionais.

Análise das metodologias de receitas: Aumentar a receita agregada e por unidade.

Processo de elaboração de Orçamento e objetivos de investigar a estrutura de custos e o seu comportamento e as receitas.

Processo de comunicação: Assegurar que o gerenciamento está recebendo informações precisas nas questões no momento certo para tomada de decisão.

Para Araújo (2001, p. 55) as diferenças significativas entre o enfoque tradicional e o estratégico da contabilidade refletem a formação do contador gerencial que tende a pensar em termos financeiros. Para pensar e agir de forma estratégica é necessário ser proativo enfrentar problemas adotando procedimentos em termos de preços e menor custos, resultado procedimentos estruturados em torno de preços menos custos, resultado, divisão de mercado, volumes e lucros e relacionados com a posição dos concorrentes.

Na hotelaria faz-se necessária a integração de aspectos financeiros e estratégicos faz da análise estratégica um fator primordial: decisões sobre investimentos, contendo formulações explícitas das vantagens competitivas, podem trazer sucesso para firma.

A Controladoria tem como principal missão disponibilizar informações essenciais e suficientes ao processo decisório, contribuindo para a otimização do desempenho das organizações. Seus objetivos principais são:

O controle advém da observação, averiguação e correção de atividades que buscam um padrão ou plano. Para uma correta tomada de decisão, o gestor deve conhecer a estrutura do controle e aplicá-la na entidade.

Segundo Caldas (2005, p. 41 *apud* Silva 2000, p. 143), a clara definição da missão de um hotel orienta o pensamento dos diretores e gerentes para questões estratégicas, particularmente nos momentos de crises, quando é comum o questionamento sobre a validade dos objetivos previamente definidos.

Com relação aos sistemas nos hotéis, conforme estudo de Araújo (2001, p.27), o gestor em hotelaria deverá agregar conhecimentos de tecnologia e usá-los na análise e síntese de grandes quantidades de informações. Conforme a pesquisa mencionada, a informação tempestiva para tomada de decisão e aplicação de sistemas de controles ou processos de controles econômicos financeiros são apresentados como ferramentas úteis na gestão desse setor competitivo e crescente.

Definição do *Controller*: Indivíduo responsável pelo registro, pela classificação e pelo resumo das transações comerciais do hotel. Em alguns hotéis, esse cargo é chamado de *controller* (controlador de despesas).

Em um hotel de grande porte, o departamento de controladoria pode abranger vários indivíduos, mas em um hotel pequeno provavelmente apenas um pessoa. Em todo caso, as responsabilidades incluem prever a receita do hotel, fazer o orçamento, preparar documentos financeiros meticulosos, compilar estatísticas operacionais exatas, oferecer auxílio no desenvolvimento e na implementação de sistemas de controle interno e, junto com o gerente geral, servir como contato dos auditores internos e externos.

Ainda que a contabilidade e a escrituração contábil sejam semelhantes, o

principal propósito da segunda é registrar e resumir os dados financeiros. Na contabilidade está incluído o desenvolvimento de sistemas para a coleta e apresentação de informações financeiras, a análise destas e recomendações que auxiliem na tomada de decisões gerenciais. O controller que tiver conhecimento abrangente de contabilidade e puder de fato ajudá-lo a interpretar proveitosamente as informações financeiras poderá prestar uma bela assistência para organização hoteleira.

Sob vários aspectos, o controller pode ser considerado o consultor contábil/financeiro interno do hotel.

De acordo com Ramos (2005, p. 10) o conhecimento da operação do hotel é essencial ao efetivo gerenciamento do processo de controle. (Burgess, 1994, p.13) comenta que o conhecimento do negócio hoteleiro é de grande importância para o controller, assim como a formação e o treinamento constante. O tipo de formação do controller pode variar de acordo com o indivíduo e a organização. Idealmente, ele deve dominar as técnicas hoteleiras, tanto quanto as contábeis, embasadas pela formação.

A análise das receitas e despesas é apresentada em reais por apartamento disponível e em valores percentuais por departamento. A classificação das contas segue moldes da nona edição do Sistema Uniforme de Contabilidade para Hotéis, publicada pela *American Hotel & Motel Association*.

A rentabilidade dos meios de hospedagem está relacionada a alguns fatores. Em primeiro lugar destacamos o preço das diárias cobradas, que variam muito de acordo com a forma de comercialização, o período do ano (sazonalidade), as características do meio de hospedagem. Também devem ser analisadas a taxa de ocupação do empreendimento hoteleiro, uma vez que este possui uma carga elevada de custos fixos, que independem do número de quartos ocupados.

Nesse contexto, os preços das diárias não convergem para um preço único e de equilíbrio, como sugerido pelos modelos econômicos de concorrência perfeita

2.7 INDICADORES

Os empreendimentos hoteleiros são sensíveis a concorrência e com a viabilização do partilhamento dos investimentos, é natural que surja a necessidade, por parte dos investidores e gestores de indicadores confiáveis que reflitam de modo mais adequado o comportamento econômico destes empreendimentos.

A dinâmica dos negócios tem motivado a agilização dos gestores na tomada de decisão, o que passou a exigir medidas modernas de desempenho financeiras ou não financeiras.

Os indicadores estão atrelados a estrutura do hotel e podem variar de acordo com o seu porte.

Para Lunkes (2004, p. 155) Além disso, os indicadores de liquidez medem a capacidade do hotel de cobrir suas obrigações de curto e longo prazo. Os hotéis geralmente pagam fornecedores, dividendos, entre outras com ativos correntes. Portanto, é essencial que o hotel tenha recursos para atender as responsabilidades assumidas. Para medir a capacidade do hotel em cumprir com tais obrigações em curto prazo, existem vários indicadores disponíveis no mercado, porém não são tão utilizados com ferramenta de gestão.

Pela leitura de Pavodeze (1996) depreende-se que os indicadores e parâmetros de desempenho auxiliam no processo de diagnóstico da situação da empresa e são capazes de permitir a detecção de situações, projetar tendências e subsidiar os gestores das organizações para direcionar os esforços para o alcance de objetivos estratégicos.

Vale ressaltar que os indicadores econômicos financeiros são constituídos a partir de conceitos de inter-relação e interdependência de elementos patrimoniais dos ativos, passivo e de resultado, inclusive sofrendo influência dos eventos significativos que ocorrem nos cenários econômico, tecnológico e político.

Os indicadores possibilitam a identificação dos pontos fracos e fortes prejudiciais a eficiência e eficácia organizacional com foco na obtenção de resultado.

É importante salientar que uma empresa hoteleira, assim como as demais empresas, são um sistema aberto, que influencia e é influenciado pelo meio ambiente

em que está inserida.

2.7.1 Taxa de Ocupação - TO

Asmussen (2004, p. 75) observa que a taxa de ocupação é compreendida pelo total de pernoites registrados no período dividido pelo total de apartamentos-dia disponíveis no mesmo período. Inclui-se todos os apartamentos que haviam sido ocupados, independentemente da natureza daquela ocupação. Exclui-se apenas aqueles que por motivos diversos (reforma ou manutenção, por exemplo) não estivessem efetivamente disponíveis no momento. Sempre expressa em porcentagem.

$TO = OR / AR$, onde:

Taxa de ocupação (%):

OR: Número de unidades habitacionais ocupadas

AR: Número de unidades habitacionais disponíveis.

Normalmente a taxa de ocupação é analisada a partir das médias de ocupação por período (mês, ano e outros), é considerado um importante indicador de desempenho da oferta e competitividade na atuação de mercado do empreendimento hoteleiro.

2.7.2 ADR Average daily rate (diária média)

No início da operação hoteleira no Brasil os hotéis apresentavam elevadas taxas de ocupação, no entanto, quando a oferta na hotelaria ultrapassou a sua demanda, alguns executivos passaram a baixar o preço como forma de elevar a sua taxa de ocupação.

Asmussem (2004, p. 77), diz esta novidade introduziu a ciência da venda de hospedagem o conceito de qualidade da venda. Inicialmente, habituados a apresentarem altas taxas de ocupação os executivos não tardaram em aderir a calibragem de preços para assegurar a manutenção da taxa de ocupação de antes.

Tal atitude fez com que se buscasse um indicador que demonstrasse o

desempenho mercadológico do empreendimento, chamada de ADR (Average Daily rate), diária média, que representa o total de receitas de hospedagem de determinado período, dividido pelo número de unidades habitacionais vendidos naquele período. É uma medida de qualidade média de venda dos apartamentos e se relaciona, principalmente, com a geração de receita.

Esse indicador aliado a taxa de ocupação oferecem um diagnóstico prévio do desempenho e qualidade de venda de hospedagem. Contudo, não oferece um panorama completo.

A fórmula da ADR:

$ADR = OT/AR$, Onde:

OT: receita total de unidades habitacionais /

AR: número total de apartamentos vendidos

A Taxa de ocupação associada a ADR (diária média), já oferecem um julgamento significativamente mais impiedoso do desempenho mercadológico do hotel.

2.7.3 RevPar Revenue Per available Room (Receita por apartamento disponível)

Para Mattos (2004, p. 80), os indicadores taxa de ocupação e Diária média, na maioria das vezes, se revelam frágeis. Isso ocorre porque, isoladamente, nenhum deles expressa o desempenho econômico do empreendimento hoteleiro. Um hotel que atue com taxa de ocupação elevada poderá apresentar uma receita baixa se a ocupação foi alcançada por meio de uma diária média baixa. Igualmente, um hotel que atue preço de diária média alto pode gerar uma receita abaixo do esperado se estiver atrelado a um baixo nível de ocupação.

Asmussem (2004, p. 78) diz que o conceito de *RevPar – Revenue Per Available Room*, vem se tornando bastante utilizado em análise de performances dos empreendimentos hoteleiros. Isso ocorre, principalmente, porque o RevPar consegue captar, ao mesmo tempo, as mudanças da taxa de ocupação (TO) e as variações nas diárias médias (ADR), permitindo a captura da informação entre ADR e TO nas diferentes fases do ciclo de operação. Representa assim, o desempenho do empreendimento num só índice.

O *RevPar* é calculado primeiramente multiplicando-se a diária média pelo número de UH ocupados, de forma a obter-se o Revenue ou a receita. Posteriormente esse número é dividido pelo número de quartos disponível do hotel.

$RevPar = ADR * OR / AR$, onde:

$RevPar = \text{Revenue Per Available Room}$

ADR: Diária Média

OR: número de UH ocupadas

AR: número de UH disponíveis no hotel

Em curto prazo, o *RevPar* se altera em função das variações, enquanto que, em longo prazo, ele reflete o incremento na oferta. Desta forma, revela simultaneamente, em um só índice, as variações na oferta e na demanda.

2.7.4 Market Share

O *market share* ou cota de mercado, embora soe difícil, não é mais que a porção de mercado que nos representa. Quando tratamos este tema, devemos deixar claro qual é a definição da meta de mercado que se pretende atingir; para isso também devemos ter bem definido o negocio. Assim como em tudo embora existam varias influencias, factores e contextos, devemos ser suficientemente perspicaces para identificar qual é tendência.

O *Market share* se determina dividindo as vendas de cada empresa sobre o total das vendas de mercado.

Exemplo: Empresa	Vendas anuais (\$)
Empresa "A"	65.000
Empresa "B"	39.000
Empresa "C"	95.000
Empresa "D"	90.000
Empresa "E"	35.000
Total Mercado	324.000

Market share da Empresa "A" = $(\$65,000 / \$324,000) * 100 = 17\%$

Como determinar o volume de cada empresa e do mercado:

Depende do mercado, do tipo de empresas, da disponibilidade de informações que existam, que podem estar disponíveis somente nas associações hoteleiras, a um grupo de hotéis que se organizam e fazem a sua mensuração de maneira independente, por meio de uma troca de informações restritas ou empresas de consultorias especializadas nesse segmento e a sua relação como as players..

Market share, em estratégia gerencial e *marketing* é o percentual ou proporção do total disponível de Mercado ou segmento de Mercado que está sendo ocupado por uma determinada companhia.

Ele pode ser expresso como receitas de vendas da companhia (deste mercado) dividido pelo total de receitas disponíveis no mercado onde está inserida. Pode ser expressa como volume de vendas da companhia (no mercado) dividido pelo volume total de unidades vendidas nesse mercado.

Objetivos:

Aumentar o *market Share* é um dos mais importantes objetivos perseguido nos negócios. A principal vantagem de usar o *market share* é extraída da indústria das suas variáveis macroambientais, tais como: o comportamento da economia ou mudanças na alíquota de tributos.

Outros objetivos:

Outros objetivos incluem o retorno sobre o investimento (ROI), retorno de alocação de recursos (ROA), e o lucro alvo. *Market share* tem potencial para aumentar os lucros direcionando para mais clientes com grande demanda um produto particular, como fornecedor e interagir com todos os negócios para ter market share.

2.7.5 Yield Management (YM)

Yield Management (YM) ou *Revenue Management* é uma ferramenta de gerenciamento que possui um conjunto de técnicas para gerir os recursos por meio da metodologia que pode auxiliar as empresas do setor de serviços a colocar no mercado o produto certo, para o cliente certo, no momento preciso, por um preço conveniente.

Para Bitran (1995, p. 1), o *Yield Management* controla a demanda do cliente com o uso da variável que fixa o preço e a capacidade de gerenciamento para alavancar a lucratividade, ela foi estudada extensivamente na literatura dos serviços.

Para Rosar (2002, p. 56), o Yield Management é um sistema abrangente voltado à maximização da renda para serviços com restrição de capacidade e que utiliza alguns dos mecanismos apresentados anteriormente (por exemplo: sistemas de reservas, overbooking e divisão da demanda).

Yield Management (ou *Revenue Management*), é um mecanismo que se baseia em praticar preços diferenciados dependendo do estoque remanescente de lugares disponíveis considerando a proximidade do momento da realização do serviço.

Morais (2002, p. 7) diz que basicamente o YM é o processo de alocação do tipo certo de capacidade, para cada tipo de cliente, ao preço certo, para que se maximizem os lucros. Pode-se ainda dizer que YM é uma forma sistemática de realizar um tipo de preço discriminatório em função de dados de demanda, de ocupação e dos custos marginais de utilização do recurso (avião, hotel, ou outro sistema prestador de serviço).

Quando prestadores de serviços são limitados pela sua capacidade, o sucesso do seu gerenciamento depende da habilidade de tomar a decisão certa. Portanto, o Yield Management em indústrias intensivas de capital como as companhias aéreas e os hotéis são geralmente comparados a maximização de receita em função dos elevados custos dessa indústria.

De acordo com Rosar (2002) o *Yield Management* começou a ser usado por ocasião da desregulamentação do setor norte-americano de companhias aéreas. Com os preços liberados, as empresas aéreas começaram uma guerra de preços que corroeu consideravelmente suas margens de lucro. Este cenário provocou uma gradativa evolução das técnicas de gerenciamento da demanda. Com o *Yield Management*, as companhias aéreas passaram a usar dados históricos de vendas de passagens para as diferentes rotas e os dados passaram a ser analisados por um processo estatístico dinâmico e por otimização matemática para garantir a melhor alocação de assentos para as diversas classes e os preços que deveriam ser

praticados.

Segundo Figueiredo (2001), com os resultados que as companhias aéreas começaram a reportar (A American Airlines, por exemplo teria atribuído ao *Yield Management* lucros de 1,4 bilhões de dólares em um período de três anos no início dos anos 90), outros sistemas de serviços com características semelhantes ao setor aéreo: capacidade relativamente fixa, possibilidade de segmentação de mercado e venda antecipada, começaram a dar os primeiros passos na adoção daquela prática. Hoje em dia, hotéis, locadoras de veículos, empresas de transporte, e até os teatros da Broadway gerenciam sua demanda com o *Yield Management*.

Há uma série de requisitos importantes para a adoção do *Yield Management*. O principal é a existência de mercados segmentáveis, ou seja, a empresa deve distinguir os segmentos do mercado onde está atuando para que possa selecionar os segmentos de interesse e identificar oportunidades de diferenciação de preço. Dentro de cada segmento é preciso especificar as classes de serviço e as condições para participar das classes. É preciso também, em cada classe, identificar os diferenciadores de serviço para então ajustar os preços para cada classe de serviço.

Para (Morais, 2002, p. 21 *apud* Orkin, 1988) *Yield* é a taxa de ocupação dos quartos multiplicada pela eficiência da taxa, que é a diária média dos quartos dividida pela máxima diária dos quartos. Assim, os gerentes têm que estar preocupados em maximizar não somente a ocupação, ou a tarifa média dos quartos mas, sim, sua receita total. Outra definição é maximizar a receita por quarto disponível, chamada de *REVPAR* ou “*revenue per available room*”.

Morais (2002, p. 26) diz que historicamente, os hotéis têm medido seu desempenho com base na porcentagem de ocupação e também no preço de sua diária média. No entanto, essa análise unidimensional falha quando se quer verificar a relação entre estes dois instrumentos de medida e a receita de quartos que eles produzem. Para ajudar a aumentar a ocupação de um hotel, a tentativa de reduzir os preços das diárias acarreta perda de receita por causa de tarifas mais baixas. Também não leva em consideração o custo por quarto ocupado que pode reduzir a lucratividade. A não ser que a ocupação aumente e possa neutralizar a queda dos preços, a lucratividade vai normalmente cair. Similarmente, o aumento das diárias médias deve ser

acompanhado de um declínio da demanda. Isto significa que alguma receita líquida dos quartos, que poderiam ter sido vendidos por um preço mais baixo, vai ser perdida.

YM apresenta uma melhor medida de desempenho porque procura maximizar a receita total do hotel, combinando, ao mesmo tempo, a taxa de ocupação e a diária média em uma simples estatística, permitindo aos gerentes utilizar mais beneficentemente as receitas potenciais. Várias abordagens são utilizadas e diferenciadas de acordo com a característica de cada hotel.

Guadix, Larrañeta, Onieva (2003, p. 2) dizem que a técnica do YM, de conformidade com o que já foi mencionado acima, é apropriada nas seguintes circunstâncias:

- A empresa opera com capacidade fixa;
- A demanda pode ser claramente segmentada em conjuntos diferenciados;
- O inventário é perecível;
- O produto pode ser vendido com antecedência;
- A demanda é flutuante;
- Alto custo marginal de aumento da capacidade;
- Baixo custo marginal de venda;
- Estrutura de preços múltiplos;
- Conselhos sobre tarifas e restrições.

2.7.5.1 . Implementação do Programa de YM

Para (Morais 2003, p. 34 apud Frederick e Peter 1995) a implementação de um programa de YM é feita da seguinte maneira:

- Determinar quando a segmentação de mercado é viável;
- Definir as classes de reserva;
- Especificar as condições dos membros de cada classe;
- Estabelecer o número de dias que o sistema vai analisar para trás;
- Estabelecer os preços;

- Identificar os diferenciadores de serviço ou produto;
- Estabelecer curvas *threshold*
 - Desenvolver um sistema que monitore de perto as ações dos competidores;
 - Colher e armazenar os dados.
 - usar a TI e apto para fazer as devidas análises;
 - Definir os critérios para avaliar o desempenho de negócios da empresa;
 - Incluir os conceitos de YM na descrição das tarefas a serem realizadas pelos funcionários;
- Estabelecer um comprometimento de previsão de demanda junto ao pessoal de reservas, vendas, alimentos e bebidas, marketing, banquetes, recepção e eventos;
- Modificar a forma de remuneração do empregado para refletir a melhoria no desempenho operacional.

Outras idéias menos estruturadas que dão suporte a um programa de YM são:

- Demonstrar um alto comprometimento com os conceitos de YM por toda a organização;
- Aceitar que erros provavelmente acontecerão, especialmente durante os primeiros dias;
- Envolver não só os gerentes, mas todos os empregados que estão em contato direto com possíveis vendas e reservas, incluindo o pessoal de recepção e *concierge*;
- Desmistificar os conceitos de YM simplificando ou facilitando o entendimento, evitando jargões;
- Recompensar as pessoas que implementam novas técnicas e geram novas idéias e sugestões. Tais prêmios não precisam ser necessariamente remunerados. Pode-se atribuir mais responsabilidade e autonomia ao empregado para motivá-lo.

2.7.5.2 Benefícios do YM

Morais (2003, p. 69) diz que para um melhor resultado, o hotel todo deve ser envolvido no programa de YM. Para muitos hotéis, isto deve ser uma revolução nas práticas tradicionais. Cenários vistos como aceitáveis têm uma ou mais das características descritas a seguir: informações sobre as diversas opções de tarifas estão disponíveis; um desconto substancial foi dado como troca pelas restrições de cancelamento na hora da reserva; restrições razoáveis foram impostas na troca por tarifas com desconto; preços diferentes foram cobrados por produtos percebidos como diferentes.

As informações geradas por um programa de YM permitem que a empresa atinja uma liderança competitiva da seguinte forma:

- Desenvolvendo novos produtos que melhor atinjam as necessidades dos clientes;
- Colocando um preço nesses produtos com base na disposição de cada cliente em aceitar este preço;
- Gerando demanda extra a partir do desenvolvimento de restrições de compra que permitam que diferentes preços sejam oferecidos com uma mínima diluição de receita;
- Aumentando a capacidade da empresa em focar suas propagandas e conduzir eficientemente suas campanhas promocionais;
- Melhorando as previsões;
- Aperfeiçoando políticas de preços sazonais e decisões sobre o inventário;
- Indicando novos nichos de mercado;
- Identificando demanda para esses novos nichos de mercado;
- Melhorando a coordenação e integração entre o *front-office* e o departamento de vendas;
- Determinando as atividades de desconto;
- Desenvolvendo melhores planos de negócio;

- Estabelecendo uma estrutura de preços baseada no valor do produto;
- Padronizando o serviço de resposta ao pedido de reserva dos clientes;
- Maximizando os lucros através de uma minimização dos custos e maximização da receita de rede total.

2.7.6 GOP (Gross Operational Profit)

Esse termo foi extraído de uma edição de 1990 da *USAH (Uniform System of accounts for hotels-sistem de apresentação de contas)*, criado pelos hoteleiros de Nova York em 1926. Foi publicado pela *New York Hotel Association (Associação dos hotéis de Nova York)* e referem-se à receita do hotel menos as despesas controladas dentro da empresa. Normalmente é demonstrado no relatório mensal em valores monetários ou como porcentagem sobre a receita total.

2.7.7 Ponto de Equilíbrio

Estudo da Empresa Brasileira de Turismo - Embratur (2004), declara que o Ponto de equilíbrio nos meios de hospedagem dependem essencialmente de sua estrutura. Quanto maior for a sua estrutura física, por exemplo, mais elevado será o número de unidades habitacionais ou a taxa de ocupação necessária para que as receitas se igualem as despesas. Esse exemplo já nos indica que o número de estrelas é uma variável fundamental na definição do ponto de equilíbrio. Contudo a estrutura fixa de um hotel independe do número de estrelas ou de sua estrutura física. O número de funcionários fixos e o tamanho do meio de hospedagem. Conseqüentemente, a determinação do ponto de equilíbrio de um meio de hospedagem demanda a definição de uma série parâmetros.

2.7.8 Receita Operacional Líquida

Trabalho da Embratur (2004) diz que o giro do ativo total, medido pelo quociente da receita operacional líquida pelo total de inversões realizadas no

empreendimento hoteleiro, demonstra o número de vezes em que o investimento total efetuado nos meios de hospedagem são utilizados para alcançar um determinado volume de vendas, o total de receitas operacionais líquidas anuais.

Há uma tendência para que os hotéis maiores e mais confortáveis sejam mais rápidos na transformação dos seus ativos totais em receitas.

O giro do capital próprio mede a rapidez com a qual os recursos dos empreendimentos são utilizados para obtenção de receitas líquidas anuais.

2.7.9 Alavancagem Financeira

Para Lunkes (2004, p. 168) a alavancagem financeira e operacional (Financial Leverage, em inglês) é um dos aspectos mais importantes do processo de avaliação de um hotel. Uma expectativa presente em toda decisão financeira é que ela contribua para elevar o resultado operacional líquido do hotel.

Fórmula da Alavancagem:

Grau de alavancagem = $\frac{\text{lucro líquido} + \text{patrimônio líquido médio} + \text{Lucro líquido} + \text{despesas financeiras}}{\text{Ativo médio}}$

Sendo o resultado maior que um 1 é indício que o hotel auferiu, para acionistas e proprietários, bons resultados relativos à estrutura de composição de capital que conseguiu montar.

2.7.10 EBITDA

O *EBITDA* (*Earning before interests, taxes, depreciations e amortization*), passou a fazer parte das medidas de avaliação em meados de 1980, quando foi utilizado para indicar a habilidade dos hotéis em gerenciar suas dívidas. Com o passar do tempo ficou popular em empresas com ativos vultosos, depreciados em longos períodos de tempo. O *EBITDA* freqüentemente é utilizado como medida financeira para determinar o lucro relacionado a atividade principal do negócio.

Segundo Lunkes (2004, p. 169), no Brasil, este indicador ocupou lugar destaque no meio empresarial em 1998. Tal fenômeno ocorreu em decorrência da

desvalorização do real frente ao dólar. O *EBITDA* é comumente conhecido no Brasil pela sigla Lajida (lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização), esclarecendo-se que impostos, no caso, são incidentes sobre o lucro: no Brasil, imposto de renda (IRPJ) e a contribuição social sobre o lucro (CSLL), as despesas financeiras não devem ter influencia no lucro, quando se quer mensurar a capacidade de geração de caixa dos ativos rigorosamente operacionais.

O *EBITDA* é um indicador interessante para empresas hoteleiras, pois os hotéis investem grandes somas para construir infra-estrutura e depreciam tais valores ao longo do tempo. Para os investidores e credores do hotel, em virtude de imbuir essencialmente o lucro operacional gerado pelas operações, livre do pagamento de juros, tributos sobre o lucro, e por excluir a depreciação e amortização.

O *EBITDA*, portanto, revela-se um indicador capaz de demonstrar o verdadeiro desempenho da atividade precipuamente operacional, melhorando o rendimento da operação.

Algumas empresas também têm incluído nos seus relatórios anuais outro indicador que não deve ser interpretado como *EBITDA*, trata-se do *EBIT* (*Earning before Interests and taxes*), presente no cálculo do NOPLAT (Net Operating Profits Less adjusted taxes), ou seja, o lucro operacional líquido menos impostos ajustados (para regime de caixa). O NOPLAT é o capital investido nas operações das empresas – empresas são os termos (numerador e denominador respectivamente) que entram no cálculo do *ROIC* (*Return on Invested Capital*), índice financeiro utilizado na análise de desempenho histórico de empresa em processo de avaliação (*valuation*), assunto que não está incluído nos limites do presente trabalho.

2.7.11 EVA Economic Value Added ou Valor Econômico Agregado

O *EVA* é um indicador de desempenho financeiro utilizado para mensurar se os lucros gerados pelo empreendimento hoteleiro foram superiores ao custo do capital próprio e de terceiros empregados no negócio. Esse indicador foi abordado nos manuais de economia alemães no início do século XXI, conceito esse que vem sendo aprimorado há décadas.

O valor econômico agregado, popularmente conhecido como EVA, tornou-se algo crescentemente popular. Proponentes do *EVA*, os quais incluem algumas empresas como a Coca-cola, AT&T, Philip Morris, RJR Nabisco, Quaker Oats juram que o EVA é o milagre o qual renova a empresa do topo até a base.

Dizem que o *EVA* é a panacéia que melhora a administração corporativa, faz empresários pensarem em atuar como proprietários e reengenheiros do sistema de administração financeira medindo e recompensando as atividades criadoras de valor.

Para (Lunkes 2004, p. 174 apud Stewart 1991), “o *EVA* é uma medida de renda residual que subtrai o custo de capital dos lucros operacionais gerado no negócio”.

O *Eva* é muito mais do que uma simples medida de desempenho, é uma estrutura para um sistema completo de gerência financeira e remuneração variável que pode orientar cada decisão tomada por uma empresa, da sala do conselho até o chão da fábrica; que pode transformar uma cultura corporativa; que pode melhorar a vida dos profissionais da organização fazendo com que sejam mais bem-sucedidos; e que pode ajudá-los a produzir maior valor para os acionistas, clientes e para eles próprios.

As informações mudam com extrema velocidade, as empresas continuam em sua busca constante por resultado a utilização do *EVA* tem se tornado cada dia mais discutido nas empresas. Apesar das inúmeras definições sobre a definição de valor em relação aos diversos pontos de vista, o objetivo final da empresa deve ser sempre aumentar seu valor próprio.

Apesar de ser uma novidade para os brasileiros, o *EVA* é um velho conhecido dos americanos, e é calculado desde a década de 80 (oitenta).

Esse conceito do Valor Econômico Agregado determina (*EVA*), baseia-se na idéia de que é possível não conhecer se uma operação está realmente agregando valor, levando-se em conta o custo de oportunidade de todo capital utilizado

O *EVA*, em linhas gerais, é um indicador muito utilizado no processo de tomada de decisões que tem como base o valor que foi criado de riqueza em determinado período, geralmente 1(um) ano. Ele pode ser mensurado no total (corporativo), por unidades de negócio ou por área operacional.

O *EVA* traduz em resultado que demonstra se a empresa está ganhando, em

um exercício mais do que o custo de capital imputado aos seus recursos utilizados. Permite a administração da empresa saber se ela está criando uma *EVA* (positivo) ou destruindo a riqueza dos acionistas.

Em sua definição o *EVA* é o lucro operacional líquido após a dedução de impostos, descontado o custo de capital utilizado para gerar esse lucro. Segundo Assaf Neto, o *EVA* indica se empresa está criando ou destruindo valor e pode ser compreendido como resultado apurado pela sociedade que excede a remuneração mínima exigida pelos proprietários do capital.

Segundo Ehrbar (1999, p. 1), *EVA* é uma medida de desempenho financeira que difere da maioria das demais ao incluir uma cobrança sobre o lucro pelo custo do todo o capital que o hotel utiliza. Mas o *EVA* é muito mais do que uma simples medida de desempenho. É a estrutura para um sistema completo de gestão financeira e remuneração variável que pode orientar cada decisão tomada pelo hotel, da sala do conselho até a recepção; que pode melhorar as vidas dos profissionais de todos no hotel, fazendo com que sejam bem-sucedidos, e que pode ajudá-los a produzir maior valor para os acionistas e proprietários, clientes e para eles próprios.

De acordo com Drucker (1997, p. 83), ao mensurar o valor agregado acima de todos os custos, inclusive o custo de capital, o *EVA* mede, com efeito a produtividade de todos os fatores de produção. Esse indicador não informa, em si mesmo, por que determinado produto ou certo serviço não agrega valor e como corrigir a situação. Mas mostra o que precisamos investigar e se devemos adotar medidas corretivas. O *EVA* também deve ser usado para identificar o que funciona. Esse indicador revela os produtos, os serviços ou operações e as atividades que apresentam produtividade atipicamente alta agregam valor inusitadamente elevado. Porque, até que o hotel retorne um lucro maior que o seu custo de capital, ela opera com prejuízo, não importando a distribuição de dividendos.

O *EVA* é uma medida de criação de valor identificada no desempenho operacional do próprio hotel, conforme expresso pelos relatórios financeiros. Pode ser compreendido como o resultado apurado pelo hotel de que excede à remuneração mínima exigida pelos proprietários do capital (acionistas e proprietários e credores).

O objetivo central do *EVA* é maximizar o valor criado pelo hotel por meio da

mudança da cultura corporativa, de tal forma que seus colaboradores pensem, ajam e sejam recompensados como se fossem donos do hotel.

Em linhas gerais o *EVA* é uma medida de gestão que alinha os interesses dos acionistas, proprietários e colaboradores, objetivando a criação de valor e contribui para eficiência na gestão do empreendimento e implantação de um sistema de remuneração variável.

Dessa maneira ele orientará o foco dos objetivos estratégicos da empresa, das metas e ações operacionais para aquelas que agregam maior valor ao negócio. A sua implementação permite ao empreendimento promover ações que diminua o desperdício de materiais, retrabalho, eficiência no uso da mão-de-obra, melhorias no procedimento de gestão dos estoques contas a receber, logística de investimentos de capital, entre outros.

2.7.12 Margem de Contribuição

Segundo Lunkes (2004, p. 121), a margem de contribuição é a quantia de receita que permanece depois de deduzir os custos e despesas variáveis. É freqüentemente calculado com base na unidade/apartamento do hotel.

Para Pavodeze (1996, p.257), margem de contribuição representa o lucro variável. É a diferença entre o preço unitário da diária e os custos e despesas variáveis por unidade/apartamento. Significa que em cada diária vendida o hotel lucrará determinado valor. Multiplicada pelo total de diárias vendidas, temos a contribuição marginal do produto e serviço para o hotel.

É medida pela seguinte fórmula:

$$MC = PV - CV$$

Onde:

MC: Margem de contribuição

PV: preço unitário da diária

CV: Custo variável.

A margem de contribuição indica a quantidade de recursos disponíveis

para pagamento dos custos fixos e geração de lucros para os investidores. Assim como o ponto de equilíbrio, ela depende das especificidades de cada empreendimento.

3 METODOLOGIA

3.1. TIPO DE PESQUISA

A pesquisa consistiu em investigar a importância da aplicação dos indicadores para gestão do negócio hoteleiro. Inicialmente, a pesquisadora buscou aportes teóricos em obras que tratam da temática, de estratégias e indicadores, que consistiu na pesquisa bibliográfica. Em seguida, foram levantadas opiniões dos gerentes que estão diretamente ligados ao investimento, dos que participam da gestão e de outros executivos do mercado.

De acordo com a classificação de pesquisas adotada por Vergara (1998), quanto ao método, a pesquisa é do tipo qualitativa, que é mais apropriada a estudos nas áreas sociais, pois verifica opiniões de pessoas, com apreciação sobre o fenômeno pesquisado.

Quanto aos objetivos, o estudo foi exploratório, que de acordo com Gil (1991), objetiva facilitar familiaridade com o problema objeto da pesquisa mediante entrevistas com pessoas envolvidas com o problema. Poderá ser considerando, também, quanto aos objetivos, como pesquisa descritiva, pois buscou descrever a marcha empregada por diversos executivos para escolhas e adoção de indicadores econômico-financeiros para a tomada de decisão.

Quanto aos procedimentos, foi feito um levantamento, que para a pesquisa realizada para conhecimento e descrição de comportamentos e características de indivíduos por meio de perguntas diretamente aos indivíduos.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população foi o conjunto de profissionais que tomam decisões em uma organização hoteleira. Para não deixar as opiniões restritas a grupo gestores de única empresa, foram ouvidos profissionais de empresa que investe no ramo hoteleiro sem, no entanto, participar da gestão da empresa de hotéis.

Assim, foram ouvidos 07 entrevistados, que uma amostra é do tipo estratificada, que é uma amostra de cada subgrupo de uma determinada população. A

quantidade de entrevistados foi escolhida pelo critério de acessibilidade, eis que os executivos não dispõem de tempo nem de cultura de pesquisa para receber pesquisadores.

3.3. INSTRUMENTO

Empregou-se a entrevista como instrumento de pesquisa, que é uma técnica de coleta de dados entre duas pessoas, na qual uma pessoa formula uma pergunta e outra responde. Foi elaborado previamente um roteiro de pesquisa com questionário pré-elaborado e semi-estruturado.

3.4 ORGANIZAÇÃO DOS RESULTADOS

Após as entrevistas, as opiniões e dados foram segregados por tipo de perguntas, que foram iguais para todos os entrevistados, e por proximidade de percepções.

3.5. ANÁLISE DE DADOS

A partir dos dados coletados junto aos entrevistados, dos quais se pretendeu saber as opiniões e percepções sobre os indicadores e o papel da controladoria no âmbito da gestão do negócio hoteleiro, foi realizada a comparação e análise dessas percepções. O objetivo foi estabelecer correlações entre os resultados desta pesquisa a partir das opiniões dos entrevistados objetivando alcançar as três visões: mercado (macro), investidor(micro) e administrador (micro).

4.0 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

O presente estudo buscou avaliar quais são os principais indicadores empregados no gerenciamento de uma organização hoteleira, bem como a sua relevância para os tomadores de decisão do negócio, de maneira que se obtenha um verdadeiro panorama de sua situação financeira, necessária para formulação de estratégias e criação da vantagem competitiva sustentável do negócio.

Para o cumprimento dos objetivos específicos dessa pesquisa, conforme citado, utilizou-se, dentre outros, o método de pesquisa exploratório com a finalidade de corroborar com a contextualização do problema, objeto da pesquisa, mediante entrevistas com 7 gestores de organização hoteleira.

As decisões estratégicas de uma organização hoteleira não são tomadas exclusivamente pelos gestores, nessa pesquisa procurou-se abranger as várias visões que influenciam o negócio, tanto do âmbito da operação do hotel em si quanto sob a ótica de seus investidores.

Como resultado das entrevistas os respondentes revelaram alguns pontos os quais se encontram destacados abaixo, conforme segue:

Para subsidiá-los na tomada de decisão estratégica do negócio hoteleiro, os respondentes de número 1 e 2 disseram que os subsídios são a análise econômico-financeira, pesquisa de mercado ou dados históricos, análise técnica de engenharia e arquitetura. Os demais respondentes informaram que as principais ferramentas são: o lucro líquido, ou resultado projetado em orçamento, projeções comparativas, econômicas e de resultados, projeções por avaliação da capacidade de desempenho, o market share (a cesta competitiva).

Na construção dos indicadores os respondentes de um modo geral se dizem focados na rentabilidade e no lucro líquido operacional do negócio, sendo que, o respondente de número 6 ressalta que os obtêm por meio da Contabilidade que deverá obedecer a critérios de avaliação, em detalhe, dos departamentos, receitas e despesas.

Os indicadores utilizados na mensuração dos resultados e do desempenho do hotel são, de acordo com os respondentes de número 1 e 2, essencialmente, o lucro operacional e os demais são: rentabilidade, resultado líquido,

diária média, taxa de ocupação, *REVPAR* e *market share*. De acordo com o respondente número 6, estes são indicadores direcionais e orientam a condução do negócio.

Dentre os indicadores assinalados acima os mais utilizados pelos entrevistados são: rentabilidade, taxa de ocupação, diária média.

Na opinião dos respondentes a organização hoteleira necessita de indicadores que traduzam suas metas estratégicas. O respondente número 6 afirma que eles têm como objetivo garantir a perpetuidade do negócio pelo acompanhamento do seu desempenho, considerando as variáveis macroeconômicas. Acima de tudo, elas devem indicar se a trajetória da condução do negócio está na direção certa.

A respondente de número 4 acrescentou que o turismo de maneira geral é afetado pelos movimentos da Economia, como por exemplo, a alta e a baixa do dólar, a sazonalidade, crise aérea e outras, afetam diretamente o mercado hoteleiro Nacional.

Os respondentes também foram questionados sobre como você utiliza os indicadores financeiros na obtenção de melhor alocação dos recursos e conseqüentemente aumento do fluxo de caixa positivo, pelo fato de ser uma pergunta muito técnica para um gestor de Controladoria apenas o respondente de número 6 estava abalizado sobre o assunto. O entrevistado informou que obtém a melhor alocação de recursos por meio da análise orçamentária comparativa, feita periodicamente, das receitas e das despesas, proporciona informação que acionam atitudes operacionais; sejam para redução de custos e despesas, sejam para atuação mais agressiva no mercado.

Em termos de periodicidade de análise de desempenho do hotel, os entrevistados de número 3, 4 e 5 informaram que a mensuração do desempenho deve ser feita, no mínimo, mensalmente por meio das informações contidas nos relatórios contábeis, que possibilitem a comparação com o orçamento e determinem a avaliação do rumo operacional com os objetivos traçados. Os entrevistados de número 1 e 6 disseram que na menor periodicidade possível e o entrevistado de número 2, afirmou que por temporada.

Nesse sentido foi questionada a importância da integração do departamento financeiro com as demais áreas do hotel e os respondentes de número 1

e 4 julgaram ser de suma importância, visto que o departamento financeiro possui os principais indicadores de desempenho e está apto a sinalizar aos demais departamentos sobre a necessidade de corte ou aumento de performance para se alcançar o orçamento proposto. O respondente de número 6 afirma que independentemente do esforço operacional de áreas essenciais (Vendas/Recepção/A&B) a orientação racional dos processos e procedimentos são, a priori, conduzida pelo Financeiro.

Quando questionados acerca do papel da controladoria na gestão de um hotel, os respondentes de número 1 e 2 enfatizaram que a controladoria fornece critérios de avaliação de desempenho e controle para a tomada de decisão. Os respondentes de número 4, 5 disseram que ela é sinalizadora e tem por função orientar as áreas do negócio hoteleiro sobre quais caminhos seguir. Os respondentes de número 3 e 6 ressaltam que, na tomada decisão o papel da controladoria é determinante, por estabelecer os parâmetros comparativos para mensuração do risco, das vantagens e desvantagens. Os demais respondentes que não estão envolvidos diretamente com área alegam desconhecimento de sua função.

Quanto a participação da Controladoria na construção dos objetivos estratégicos o respondente de número 1 afirma que a controladoria fornece critérios de avaliação de desempenho e controle para tomada de decisão. Os demais respondentes alegaram que ela acompanha e monitora a execução dos objetivos traçados, por ser responsável diretamente pela composição numérica dos resultados, base de informação para gestão operacional, proporciona argumentos técnicos direcionais da situação. O respondente de número 3, revela que na tomada decisão o papel da controladoria é determinante, por estabelecer os parâmetros comparativos para mensuração do risco, das vantagens e desvantagens.

Outra questão que foi colocada na pesquisa se refere a apresentação dos relatórios elaborados pela controladoria, se estes instrumentos levam a informação de maneira clara para a organização hoteleira, os respondentes de número 1 e 2 declaram que a informação não é comunicada de maneira clara e não vem com uma análise crítica em comparação com mercado, oferecem apenas dados e não informação, deve ser por isso que algumas terminologia são tão desconhecidas pela falta de interpretação.

O respondente de número 3, declara que os relatórios gerenciais e financeiros são essenciais na administração hoteleira, para que tenham um alto grau de compreensão, devem estar estruturados fidedignamente na contabilidade e ter critérios simples de construção e demonstração, e não podem ser alterados constantemente.

Foi questionado também a respeito da ação das operadoras hoteleiras e se estar privilegiam interesses dos empreendedores os respondentes de número 1 e 2 expuseram O objetivo do investidor é a rentabilidade, as operadoras deveriam privilegiar este objetivo. Mas em sua maioria não privilegiam. As grandes operadoras hoteleiras focam na manutenção do padrão da “marca” sem uma preocupação ou foco na rentabilidade. Diferentemente da opinião do respondente de número 3, que depreende que o objetivo dos investidores é na sua maioria, a consolidação do produto no mercado e o crescimento da lucratividade. Para tanto, buscam empresas que possam agregar capacidade de realização desses objetivos. As operadoras, em vias de regra, necessitam obter remuneração vantajosa e notoriedade pelo desempenho de sua operação. Portanto são determinações convergentes que se conduzidas com seriedade, imparcialidade e profissionalismo levam sempre a satisfação mútua.

Para encerrar com entrevista foi indagado se os respondentes gostariam de tecer mais algum comentário sobre o assunto, a maioria dos respondentes se abstiveram de qualquer comentário, porém a respondente de número 1 complementou dizendo que os indicadores financeiros são os principais indicadores para o investidor, visto que traduzem o seu foco principal a rentabilidade. As ações do operador devem ser em busca deste indicador, mas para isto, o operador necessitará de vários indicadores de desempenho visando o alcance da rentabilidade. O respondente de número 3 também acrescentou que Quanto maior for o grau de profissionalismo e de investimento em capacitação dos profissionais envolvidos na controladoria, maior será a possibilidade de êxito financeiro do empreendimento. A credibilidade e autonomia nesta área, são a essência para sua atuação plena no apoio ao cumprimento do planejamento estratégico.

5 CONCLUSÃO

A partir da análise feita na presente pesquisa, constatou-se que os indicadores econômicos financeiros e de desempenho são considerados pelos gestores como importantes ferramentas para a gestão estratégica dos recursos de uma organização hoteleira. Percebe-se que sua utilização se faz necessária num ambiente de acirrada competitividade, altamente influenciado pelo surgimento de novas tecnologias. Oscilações econômicas exigem que o Controller tenha domínio dessas informações com a finalidade de aumentar a riqueza da negócio.

Embora as respostas ao questionário dessa pesquisa sejam coerentes com os objetivos assinalados nessa pesquisa, pode-se perceber que na prática os hotéis, organizações complexas, não dispõem de informações sobre o negócio de maneira adequadamente sistematizada, isto, há informações e acolhidas aos indicadores, mas ainda carecedores de melhor organização e inter-relação. As informações de cada departamento estão dispersas, sem o devido tratamento e são adquiridas por meio de um processo desordenado e aleatório. Pode-se denotar que o gestores de cada departamento utiliza, à sua maneira, os indicadores relativos a sua área de interesse e pouquíssimos dados que estão disponíveis no mercado.

Os indicadores de desempenho são pouco trabalhados visto que os indicadores mais utilizados são: Lucro líquido, rentabilidade, taxa de ocupação, diária média foram citados pela maioria dos gestores. Apesar de possuírem um relatório financeiro padrão, que obedece aos parâmetros do sistema uniforme de contabilidade para hotéis, este não demonstra as informações estratégicas em termos de análise e interpretação, de maneira a ser uma fonte de informações para todas as unidades envolvidas e não mera compilação numérica.

As empresas hoteleiras necessitam atuar de maneira estratégica e para isso a contabilidade gerencial dispõe de medidas eficazes de desempenho que reflitam não somente a sua situação financeira, mas também que tragam informações acuradas dos mercados em que está organização está inserida e que não foram citados pelos respondentes como suporte ao processo decisório, tais como: *REVPAR*, *Yield*

managmente, market share, GOP, ponto de equilíbrio, a variação do lucro líquido, alavancagem financeira dentre outros disponíveis no mercado.

Os indicadores acima descritos quando analisados isoladamente não têm trazem a devida eficiência e eficácia a gestão pelas suas limitações. Desse modo, cabe a Controladoria coletar os dados e interpretar os indicadores de desempenho e financeiros a fim de constituir um sistema de informação que serão utilizados para tomada de decisões: administrativas, financeiras e estratégicas da organização.

Com o avanço na tecnologia, os hotéis já possuem as ferramentas que as auxiliem na diminuição dos processos operacionais, permitindo aos seus profissionais se voltar para geração de conhecimento, gerando informações essenciais ao planejamento e controle no auxílio à tomada de decisão.

Somente após a quebra de paradigma pela Controladoria, a empresa hoteleira fornecerá ferramentas gerenciais que auxiliem os executivos a fazer a gestão, de forma competitiva, suas operações para garantir o alcance dos objetivos planejados, criando competitividade, crescimento e estabilidade.

A controladoria, por sua vez, não desempenha de maneira efetiva o seu papel, restringindo a sua atuação à mensuração dos dados financeiros da organização, com a utilização das tradicionais ferramentas fornecida pela contabilidade gerencial e comumente difundida nas empresas. Verifica-se a necessidade de uma quebra de paradigma das organizações que ainda não assimilaram o novo conceito do enfoque estratégico da Controladoria, faz-se necessário o domínio não apenas das variáveis existentes no ambiente interno mas também externo.

Pode-se depreender dessa pesquisa que, de um modo geral, as organizações hoteleiras empregam e reúnem indicadores e parâmetros para subsídio na formulação de objetivos, metas e ações estratégicas que garantam a perpetuidade do negócio, por meio da criação de vantagem competitiva sustentável e subsidiem os gestores de informações estratégicas a fim de contribuir para o processo de planejamento da organização. Estes indicadores não se apresentam, todavia, organizados de forma sistemática quanto a coleta, armazenamento, utilização na formulação de estratégia e tomada de decisão.

A função primordial do *Controller* é a de processar dados operacionais e financeiros que ajudem a organização em suas decisões estratégicas, a empresa que possuir um profissional com essa gama de conhecimentos certamente obterá a vantagem competitiva sustentável no mercado globalizado.

Alguns conceitos dessa nova visão de contabilidade gerencial estratégica fornece a contabilidade um novo papel dentro das empresas. Deverá prover às áreas com um sistema integrado de informações sistemáticas da organização hoteleira, visando otimizar a eficácia organizacional, por meio do processo de gestão estratégica.

Como contribuição à continuidade do estudo da temática, permanece em aberto a questão da efetividade do emprego dos indicadores. Assim, se afigura útil o desenvolvimento de pesquisa tipificada como estudo de caso para investigar que indicadores foram adotados em momento inicial para embasar decisões, e que pressupostos técnicos e teóricos recomendaram seu emprego, e que resultados, tempos depois, foram alcançados. Conquanto tal estudo se afigure factível, é revestido de certo nível de dificuldade e aceitação por parte de empresas, eis que, além da falta de cultura de pesquisa no ramo, as informações carregam certo caráter de segredo empresarial.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira da Indústria de Hotéis ABIH. 2004. Disponível em: <http://www.abih.com.br>. Acesso em: 10 out. 2006.

ARAÚJO, A. O. **Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica**. 2001. 198f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: 2001.

ASMUSSEN, M. W. **Ciclos de oferta de hospedagem comercial transeunte – impacto na rentabilidade dos investimentos em empreendimentos hoteleiros**. São Paulo, 2004. 145f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) Universidade de São Paulo. São Paulo: 2004.

BARBOSA, G; ZOUAIN, M. **Gestão em turismo e hotelaria: experiências públicas e privadas**. São Paulo: 2004.

BEUREN, Ilse Maria. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. Cap. 1, p.15-38.

BITRAN, G. *Paper: An application of yield management to the hotel industry considering multiple day stays*. **Operator research. Cambridge Massachussetts**. v. 43. n. 3. p. 1-17. May - Jun.1995.

BRASIL. Ministério da Indústria do Comércio e Turismo e Instituto Brasileiro de Turismo EMBRATUR. **Estudo econômico-financeiro dos meios de hospedagem e parques temáticos no Brasil**. Brasília: 2004.

BURGESS, C. L. (1996), "A Profile of the Hotel Financial Controller in the United Kingdom, United States and Hong Kong", *International Journal of Hospitality Management*, v. 15, n.1, p. 19-28.

CALDAS, Patrícia D'Oliveira Araújo. **Uma abordagem da estrutura de gestão de custos no setor de hospedagem dos hotéis nordestinos: um estudo nos estados do Rio Grande do Norte, Paraíba e Pernambuco**. 2005. 142f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade de Brasília Distrito Federal, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2005.

CAIXETA, Nely. Como atrair turistas ao Brasil. **Revista Exame**, 20, 13 out. 2004, p. 22-30.

DIAS, B. B. **O papel da controladoria no suporte ao processo de geração de informações voltadas para o controle de gestão operacional em empresa prestadora de serviços de hemodinâmica**. Florianópolis, 2002 Programa de Pós-

graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina: 2002.

DIENG, M. **O uso das informações de custos no processo de gestão estratégica:** um estudo empírico no setor hoteleiro da região metropolitana de Recife – PE. João Pessoa, 2005. 144f. Dissertação (Mestrado Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco, Universidade Federal do Rio Grande do Norte). João Pessoa: 2005.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1997.

EHRBAR, A. **EVA:** Valor Econômico Agregado. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FIGUEIREDO, K. **Gestão da capacidade e da demanda em serviços logísticos.** Rio de Janeiro: UFRJ, 2001. Disponível em: <http://www.centrodelogistica.com.br>. Acesso em: 01 out. 2007.

Gil, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999,

GUADIX, J; LARRAÑERA, L; ONIEVA, L. Yield management aplicado a la gestión de un hotel. In: **27 Congresso de Estadística e Investigación Operativa.** 2003, Sevilla: Univesidad de Sevilha, 2003. p. 2.

HAYES, D; NINEMEIER, J. **Gestão de operações hoteleiras.** Pearson. São Paulo, 2005.

LUNKES, Rogério João. Manual de Contabilidade Hoteleira. In: **Turismo no atual contexto.** São Paulo: Atlas, 2004. p. 17-26.

MATTOS, A. C. **Diretrizes para o dimensionamento do número de unidades habitacionais de hotéis resort.** São Paulo, 2004. 162fl. Dissertação (Mestrado em Engenharia) Universidade de São Paulo. São Paulo: 2004.

MERCATO ASSESSORIA E AVALIAÇÃO LTDA. **Avaliação.** Brasília, 2006.

MELO, H. et al. **O setor serviços no Brasil:** uma visão global. IPEA Instituto de Pesquisa Aplicada. Rio de Janeiro. 1985/95. Mar.1998.

MORAIS, L. G. A. **Yield management nos hotéis do Rio de Janeiro:** levantamento e análise. Rio de Janeiro, 2002. 172f. Dissertação (Mestrado do programa de Engenharia de Produção) Departamento de Engenharia Industrial da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: 2002.

Organização Mundial do Turismo OMT. 2003. Disponível em: <http://www.world->

tourism.org. Acesso em: 12 out. 2006.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.

SERVIÇO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA SEBRAE. Perfil do setor hoteleiro do Distrito Federal. Brasília, 2005. (verificar página)

_____. Perfil do setor de agências de viagens e turismo de eventos do Distrito Federal. Brasília, 2005. (verificar página)

Raio-X da Hotelaria. 2007. Disponível em: <http://www.raioxdahotelaria.com.br>. Acesso em: 20 set. 2007

RAMOS, A. Controladoria no setor hoteleiro uma revisão da literatura. **Revista de Contabilidade**, Rio Grande do Sul, nº 123/05. p. 25, março 2005.

ROCHA, J. S. **Utilizando o indicador econômico EVA – economic value added, para auxiliar na gestão organizacional**. Florianópolis, 2001. Universidade Federal da Bahia Faculdade de Ciências Contábeis. Departamento de Engenharia de Produção. Florianópolis:2001.

ROSAR, S. **Proposta de modelo para o ajuste entre a capacidade de oferta de serviços e variações de demanda em empresas de serviços**. Florianópolis, 2002. 155f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2002.

SAAB, W.; DAEMON, I. G. **O segmento hoteleiro no Brasil**. BNDES Setorial. Rio de Janeiro, n. 13, p. 127-156, mar. 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista

Amostra pesquisada: 07 decisores do alto escalão envolvidos diretamente e indiretamente numa organização hoteleira.

Período da pesquisa: agosto de 2007.

Respondente: ____ (indicar cada respondente com número por ordem de entrevista).

Grau de instrução: _____

Ocupa cargo de gerência há quanto tempo: ____

Unidade: ____

Sexo: _____

Perguntas

1. Quais são os subsídios ou ferramentas utilizados pela empresa para apoiá-lo nas decisões estratégicas do (como) investimento hoteleiro?
2. Para você qual é o papel da controladoria na tomada de decisão?
3. Qual é a participação da controladoria na construção dos objetivos estratégicos e em avaliações de desempenho?
4. Quais são, em sua opinião, os indicadores empregados na mensuração de desempenho do negócio hoteleiro?

5. Como se dá a construção ou escolha de indicadores de desempenho econômico financeiro na sua organização?
6. Quais são os indicadores mais utilizados pela sua empresa?
7. Em sua opinião o gestor de um negócio hoteleiro necessita de indicadores que traduzam o significado das metas estratégicas?
8. Como você utiliza os indicadores financeiros na obtenção de melhor alocação dos recursos e conseqüentemente aumento do fluxo de caixa positivo do empreendimento?
9. Como e em que periodicidade o gestor de um empreendimento hoteleiro deve mensurar o desempenho financeiro de seu negócio de que maneira?
10. Os relatórios financeiros são veículos que levam informações relevantes, ou seja, as informações financeiras são comunicadas de maneira inteligível para organização hoteleira?
11. Qual a importância da integração do departamento financeiro com as demais áreas estratégicas da organização hoteleira? Por quê?
12. As ações das operadoras da atividade hoteleira privilegiam a busca dos objetivos dos investidores?
13. Você quer tecer mais algum comentário ou observação sobre a administração financeira e indicadores de desempenho na gestão do negócio hoteleiro?