

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

A CONTROLADORIA NOS HOTÉIS INDEPENDENTES DE PEQUENO E MÉDIO  
PORTE DE CURITIBA/PR

CURITIBA

2012

NILSON CEZAR DA SILVA

A CONTROLADORIA NOS HOTÉIS INDEPENDENTES DE PEQUENO E MÉDIO  
PORTE DE CURITIBA/PR

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título em Especialista em Controladoria.

Profª Orientadora: Dra. Márcia Maria dos Santos  
Bortolocci

CURITIBA

2012

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO(A): NILSON CEZAR DA SILVA

TÍTULO DO TRABALHO: CONTROLADORIA NOS HOTÉIS INDEPENDENTES DE PEQUENO E MÉDIO PORTE DE CURITIBA-

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: MÁRCIA MARIA DOS SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Aluno realizou excelente trabalho visando analisar a atuação da controladoria por meio de suas práticas nos hotéis de pequeno e médio portes de Curitiba. Compareceu a todas as reuniões de orientação e realizou muito boa análise das respostas obtidas.

NOTA: 10,0 (dez)

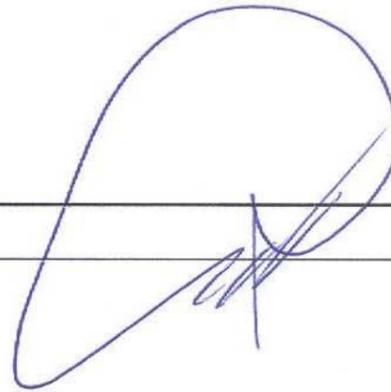
) ASSINATURA:



NOME DO PROFESSOR ASSINADO:

NOTA: 9,5 (NOVE E MEIO)

) ASSINATURA:



CONCEITO FINAL )

COORDENADOR DO CURSO: FLORENCKSON CIRO SANDRINI

SINATURA:

DATA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

## RESUMO

**SILVA, N.C. A Controladoria nos Hotéis de Pequeno e Médio Porte de Curitiba.**

O aumento da atividade turística no Brasil nos últimos anos, notadamente na última década, atraiu muitos investimentos no ramo hoteleiro, especialmente de cadeias internacionais, causando uma forte concorrência no setor. Muitos hotéis sofreram os efeitos dessa competição, chegando ao ponto de fechamento, ou venda para terceiros, principalmente os hotéis de pequeno e médio porte. Porém, muitos desses empreendimentos se mantiveram com seus proprietários originais e ainda persistem em sua manutenção no atual mercado. Por isso, o presente trabalho teve como objetivo verificar as práticas de controle gerencial nos hotéis de pequeno e médio porte, tendo como base a cidade de Curitiba/PR. Com o auxílio da fundamentação teórica, procurou-se destacar a atuação da controladoria, uma vez que a sua finalidade é assegurar a continuação da empresa e a maximização de seus resultados. Visando descobrir quais relatórios os hotéis de pequeno e médio porte utiliza para controlar suas atividades, foi encaminhada aos gestores desses empreendimentos uma pesquisa contendo questões de controle gerencial. Após a realização da pesquisa, procedeu-se à compilação e análise dos dados coletados, onde foi possível visualizar que os gestores dos hotéis pesquisados fazem pouco uso das informações de controladoria. Informações estas que se forem potencializadas poderão fornecer ao administrador melhor orientação para tomada de decisões.

Palavras-chave: Controle, Controladoria, Hotel.

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – IDADE DOS RESPONDENTES.....	27
GRÁFICO 2 – SEXO DOS RESPONDENTES.....	27
GRÁFICO 3 – GRAU DE INSTRUÇÃO DOS RESPONDENTES.....	28
GRÁFICO 4 – ÁREA DE FORMAÇÃO DOS RESPONDENTES.....	28
GRÁFICO 5 – CLASSIFICAÇÃO FISCAL DOS HOTÉIS.....	29
GRÁFICO 6 – CLASSIFICAÇÃO DOS HOTÉIS.....	30
GRÁFICO 7 – QUANTIDADE DE APARTAMENTOS DOS HOTÉIS.....	32
GRÁFICO 8 – NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS.....	32
GRÁFICO 9 – TEMPO DE FUNCIONAMENTO DO HOTEL.....	33
GRÁFICO 10 – HOTÉIS QUE POSSUEM SISTEMA INFORMATIZADO.....	33
GRÁFICO 11 – PLANEJAMENTO DO HOTEL.....	34
GRÁFICO 12 – ORÇAMENTOS DA EMPRESA.....	35
GRÁFICO 13 – DADOS PARA FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA DOS PRODUTOS.....	36
GRÁFICO 14 – HOTÉIS QUE CONSIDERAM A DEPRECIÇÃO DO IMOBILIZADO NA APURAÇÃO DO RESULTADO.....	37
GRÁFICO 15 – PERIODICIDADE DA CONTAGEM FÍSICA DOS ENXOVAIS.....	38
GRÁFICO 16 – PERCENTUAL DE PERDAS DOS ENXOVAIS EM RELAÇÃO AOS GASTOS TOTAIS DO HOTEL.....	39
GRÁFICO 17 – RECONHECIMENTO DOS CUSTOS VARIÁVEIS.....	40
GRÁFICO 18 – PONTO DE EQUILÍBRIO.....	40
GRÁFICO 19 – ENQUADRAMENTO DO IMPOSTO DE RENDA.....	41
GRÁFICO 20 – PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO.....	42
GRÁFICO 21 – CONTROLE FINANCEIRO.....	42
GRÁFICO 22 – RECURSO PARA REFORÇO DE CAIXA.....	44
GRÁFICO 23 – INDICADORES FINANCEIROS CONTÁBEIS.....	45
GRÁFICO 24 – ANÁLISE DE DESEMPENHO.....	45

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – NÚMERO DE ESTABELECIMENTO DE HOSPEDAGEM DE CURITIBA.....	16
TABELA 2 – CONTAGEM DE ROUPAS NOS HOTÉIS POR NÚMERO DE UH.....	38
TABELA 3 – CONTROLES FINANCEIROS POR QUANTIDADE DE UH.....	43

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – REQUISITOS OBRIGATÓRIOS PARA CLASSIFICAÇÃO DE HOTEL EM DUAS ESTRELAS.....	31
QUADRO 2 – REQUISITOS OBRIGATÓRIOS PARA CLASSIFICAÇÃO DE HOTEL EM TRÊS ESTRELAS.....	31

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	7
1.1 PROBLEMA.....	8
1.2 OBJETIVO.....	9
1.2.1 Objetivo geral.....	9
1.2.2 Objetivos específicos.....	9
1.3 JUSTIFICATIVA.....	9
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	11
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
2.1 O SURGIMENTO DA HOTELARIA.....	13
2.1.1 A hotelaria no Brasil.....	14
2.1.2 A hotelaria em Curitiba.....	15
2.1.3 A importância dos hotéis.....	17
2.2 A CONTROLADORIA.....	18
2.2.1 A controladoria como órgão da administração.....	19
2.2.2 A missão da controladoria.....	20
2.2.3 A função da controladoria.....	20
2.2.4 A controladoria na pequena empresa.....	22
2.2.5 A controladoria nos hotéis.....	23
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	24
3.1 CLASSIFICAÇÃO .....	24
3.2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	26
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES.....	26
4.2 CARACTERÍSTICAS DOS HOTÉIS.....	29
4.3 PRÁTICAS DE CONTROLE GERENCIAL.....	34
4.4 RESUMO DA ANÁLISE DOS DADOS.....	46
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	47
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	48
<b>APÊNDICE I – CARTA DE APRESENTAÇÃO</b> .....	50
<b>APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO</b> .....	51

## 1 INTRODUÇÃO

O setor hoteleiro do Brasil cresceu bastante nos últimos anos e tornou-se mais competitivo com a chegada das grandes redes hoteleiras internacionais. Andrade *et al* (1999) asseguram que, nos últimos anos, cadeias internacionais de hotéis vêm promovendo uma política mais sistemática para ampliar sua participação no mercado brasileiro, o que trará alterações significativas nos padrões da oferta atual. Lunkes (2004) também afirma que o Brasil tem atraído inúmeros investimentos das grandes redes internacionais.

A vinda dessas redes fez surgir uma nova fase no mercado hoteleiro nacional, promovendo a ideia de concorrência que, até então era desconhecida pela maior parte dos hotéis. Essa concorrência causou o fechamento de muitos estabelecimentos hoteleiros e a redução da rentabilidade de outros tantos, deixando muitos hotéis tradicionais sem recursos para continuar em operação. Somado a isso, a hotelaria, viu crescer, principalmente nas grandes cidades, a construção de *flats*, que segundo Wada e Camargo (2006), são empreendimentos que possuem proprietários autônomos, e geralmente aderem a um *pool* hoteleiro, escolhendo uma administradora, habitualmente uma cadeia hoteleira. Classificados como condomínio, possuem síndico e, atuam principalmente na gestão do empreendimento. Em virtude da expansão de *flats* houve conflito no mercado por diferenças de tributação e de custos, já que os hotéis estavam sujeitos às regras pertinentes a estabelecimentos comerciais, e os *flats*, considerados edifícios residenciais recebiam menos carga tributária, podendo inclusive ser instalado em áreas estritamente residenciais, onde um hotel não conseguiria licença para instalação.

Esses fatos contribuíram significativamente para aumento da oferta do produto hoteleiro e conseqüentemente uma maior concorrência neste setor, o que incentivou muitos hotéis, principalmente os de administração independente, que segundo Davies (2002) são aqueles que não possuem sociedade ou afiliação com outras propriedades, a buscarem formas alternativas de competitividade, como ser administrado ou franquiado por uma rede já estabelecida e mais profissionalizada, ou se associarem para ganhar escala e reduzir custos, instituindo sistemas de reservas compartilhados, *marketing* em conjunto, acordos com fornecedores, programas de fidelidade, entre outros aspectos inerentes a este tipo de parceria.

No entanto, muitos hotéis não conseguiram acompanhar o ritmo da concorrência, principalmente os hotéis independentes de pequeno e médio porte que, diante de uma administração baseada no empirismo, e sem recursos financeiros para melhorar sua estrutura, foram deixados para trás nesse novo cenário da hotelaria.

Porém, existem vários desses hotéis que ainda continuam em operação. Mas, sabe-se que a garantia da sobrevivência desses empreendimentos depende, em grande parte, do controle de suas atividades e no uso de informações confiáveis para tomada de decisão. Por isso o presente trabalho tem como objetivo analisar a atuação e a influência da controladoria no gerenciamento dos hotéis independentes de pequeno e médio porte, utilizando como referência os hotéis de Curitiba/PR.

## 1.1 PROBLEMA

O parque hoteleiro de Curitiba vem crescendo nos últimos anos, é o que confirma o *site* Paraná Online:

A capital paranaense tornou-se atraente aos investidores. Nos últimos cinco anos, entre os investimentos mais evidentes aos olhos dos curitibanos estão os feitos na rede hoteleira, que até então, era composta por hotéis tradicionais, muitos dos quais familiares. O *boom* do setor se deu principalmente com a entrada de bandeiras estrangeiras e nacionais. (PORTAL PARANÁ ONLINE, 2008).

Atualmente, a grande preocupação dos hoteleiros de Curitiba, assim como de outras cidades brasileiras, é a competitividade. Esta disputa tornou-se ainda mais acirrada com a chegada das grandes redes hoteleiras internacionais que se instalaram por todo o país. Segundo Lunkes (2004) essas redes bem estruturadas, trazem de sua matriz um modelo eficiente de gestão administrativa, forçando a hotelaria local a buscar alternativas para continuar competitiva, o que tornou frequente as formas de parcerias, como: franquias, arrendamento mercantil, entre outras.

Em virtude da forte competição, muitos hotéis, principalmente os de pequeno e médio porte estão deixando de existir por não conseguirem se integrar nesse novo modelo do mercado hoteleiro. A realidade é que muitos hotéis de menor porte ainda são administrados pelos proprietários e seus familiares de forma empírica, o que

torna relevante uma pesquisa quanto às informações gerenciais utilizadas na administração desses hotéis. Diante disso a questão que orienta a presente investigação é a seguinte: quais as práticas de controladoria nos hotéis independentes de pequeno e médio porte de Curitiba/PR?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a atuação da controladoria por meio de suas práticas nos hotéis de pequeno e médio porte de Curitiba/PR.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Quantificar os hotéis independentes de pequeno e médio porte de Curitiba/PR;
- b) Descrever as formas de atuação da controladoria em hotéis de pequeno e médio porte;
- c) Realizar uma pesquisa de campo, nos hotéis independentes de pequeno e médio porte de Curitiba/PR, através da aplicação de questionário, procurando identificar o papel e as práticas da sua controladoria;
- d) Identificar as práticas de controle gerencial nos hotéis pesquisados.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com Lunkes (2004) o turismo está em constante crescimento no mundo todo, reconhecido como uma grande indústria, que movimenta bilhões de dólares anualmente, gerando divisas e empregos nos locais de origem e destino do turista. O setor hoteleiro, elemento importante na estrutura turística, tem um papel de destaque para o desenvolvimento dessa atividade.

No Brasil, o turismo tem acompanhado a tendência mundial de crescimento e apresenta expectativa de aumentar ainda mais sua importância devido à realização dos grandes eventos esportivos, como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016. Chegando, inclusive, a preocupar autoridades e empresários

desse setor quanto à capacidade das cidades sedes dos jogos, em específico da Copa do Mundo, em acomodar os visitantes, tanto os internos como os externos.

Curitiba, uma das cidades sedes para os jogos da Copa, vem promovendo vários debates entre governantes locais e empresários do setor hoteleiro quanto a sua capacidade de acomodar os visitantes durante o evento esportivo, bem como a qualidade dos estabelecimentos de hospedagens. Trisotto e Schonarth (2012) declararam que apesar da oferta de leitos superar a demanda média da cidade, Curitiba tem períodos críticos, principalmente quando há uma concentração de negócios e eventos, e afirmam que é necessário mais investimento em estabelecimentos de hospedagens. Já o Presidente do Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Curitiba (Sindotel) Marco Antonio Fatuch, afirmou que a estrutura é adequada e a demanda vai depender das seleções que terão jogos na capital.

O fato observado é que os empresários são contra a construção de novos hotéis, argumentando que após a realização da Copa haverá oferta maior que a demanda. Para essa situação especificamente, a maioria dos hoteleiros defende que o aumento da oferta deverá vir da reforma e ampliação dos hotéis já existentes, ressaltando que os hotéis que necessitam de capital para investimento podem recorrer aos incentivos fiscais e linhas de créditos que o governo federal está oferecendo, justamente visando melhorar a condição do setor hoteleiro para a Copa do Mundo de 2014.

O crédito facilitado e os incentivos fiscais, bem como a perspectiva do aumento da demanda em virtude da realização dos grandes eventos esportivos são excelentes motivos para os hotéis que perderam competitividade nas últimas décadas promover sua reestruturação para permanecer competitivo no concorrido mercado que se formou atualmente.

A forte concorrência hoteleira no Brasil nas últimas décadas, causada em grande parte pela chegada das grandes redes hoteleiras internacionais, levaram muitos hotéis tradicionais a encontrar certa dificuldade em se manter competitivo.

O Brasil tem atraído inúmeros investimentos no ramo hoteleiro. Grandes redes de hotéis internacionais têm-se instalado, por meio de investimentos próprios ou franquias. O grande número de hotéis instalados torna esse negócio altamente competitivo. Os hotéis devem melhorar suas práticas e sistemas de gestão com o objetivo de gerar desempenho superior e sobreviver no mercado (LUNKES, 2004, p. 11).

Para Franco e Noriega (2000), muitos empreendimentos não conseguem competir devido à falta de capital de giro, inexperiência dos gestores, ausência de controle operacional, atitudes erradas, falta de planejamento e competição acirrada.

Assim este trabalho procura analisar a atuação da Controladoria nos hotéis independentes de pequeno e médio porte de Curitiba/PR, entendendo que a controladoria tem papel de destaque no apoio aos gestores na operação do negócio e na tomada de decisão. Este estudo se justifica, portanto, por apresentar uma contextualização da controladoria, incentivando o aprofundamento do estudo deste tema e sua aplicação em empresas hoteleiras.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Considerando a quantidade de hotéis, e em especial os administrados de forma familiar, que necessitam melhorar seu processo de gestão para continuar competitivos e rentáveis, com este estudo procurou compreender como esses empreendimentos trabalham com as informações gerenciais no processo decisório, tendo como elemento base os preceitos da controladoria, adotando como universo de estudo os empreendimentos hoteleiros administrados de forma independente e que são de pequeno e médio porte, localizados em Curitiba-PR.

Os hotéis considerados nesse estudo como de pequeno e médio porte são os classificados como: Turístico (03 estrelas), Econômico (02 estrelas) ou Simples (01 estrela). Obedecendo a metodologia adotada pelo Ministério do Turismo, em conjunto com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH<sup>1</sup>, deliberada pela Normativa 429, de 23 de abril de 2002.

---

<sup>1</sup> Entidade empresarial associativa, sem fins lucrativos, que atua como órgão técnico e consultivo nos estudos e soluções dos atuais problemas do setor hoteleiro, antevendo tendências de mercado e projetando cenários futuros com o devido embasamento.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho foi estruturado em cinco seções. Na primeira seção, foi apresentado o problema de pesquisa, os objetivos a serem alcançados e a justificativa da importância do tema. Na seção dois, encontra-se o referencial teórico que procurou apresentar a hotelaria, descrevendo o seu surgimento na história, o seu desenvolvimento no Brasil e a hotelaria atual de Curitiba. Nessa seção também foi apresentada a Controladoria, buscando seu enfoque como órgão administrativo da empresa, sua missão, função, e sua aplicação na pequena e média empresa e, também, na hotelaria.

Na seção três encontra-se a classificação da pesquisa e os procedimentos metodológicos utilizados para concluir o trabalho. Na seção quatro foram apresentados os dados obtidos por meio do questionário que aborda a Controladoria hoteleira, respondido pelos gestores de hotéis de pequeno e médio porte de Curitiba.

Na parte final do trabalho, seção cinco, encontra-se a conclusão do autor e em seguida as referências que contribuíram para a realização deste trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Através da revisão teórica procurou-se fundamentar os principais conceitos da hotelaria e da controladoria, buscando em autores consagrados o embasamento necessário para melhor compreensão do tema proposto, enfatizando as características da hotelaria como empresa, e a controladoria como órgão de gestão administrativa.

### 2.1 O SURGIMENTO DA HOTELARIA

De acordo com Andrade *et al* (1999) o comércio é o responsável histórico pelo surgimento dos hotéis. As rotas comerciais da Antiguidade, na Ásia, Europa e África, geraram núcleos urbanos e centros de hospedagens para atendimento aos viajantes. Na Idade Média a hospedagem era feita em mosteiros e abadias, e atender aos viajantes era uma obrigação moral e espiritual. Mais tarde com o advento das monarquias nacionais, a hospedagem era exercida pelo Estado, nos palácios reais ou nas dependências militares, os viajantes que não contavam com o apoio do Estado eram atendidos, precariamente, em estalagens e albergues. Posteriormente com a Revolução Industrial e a expansão do capitalismo a hospedagem passou a representar uma atividade econômica e a ser explorada comercialmente.

Conforme Davies (2002) no Século XVIII os hotéis começaram a se aperfeiçoar na arte de receber, seguindo os requintes dos palácios da nobreza da época. Mas, foi no Século XIX, com a evolução dos meios de transporte, o desenvolvimento das principais cidades e com as importantes descobertas tecnológicas, que os estabelecimentos hoteleiros firmaram-se como uma indústria de serviços. Nessa época surge a filosofia Palace, que era servir ao cliente como se ele estivesse em sua própria casa. Outra importante contribuição para a evolução hoteleira foi a de Cesar Ritz, um jovem suíço, que procurou dar forma e organização aos hotéis, dando início às grandes cadeias hoteleiras.

### 2.1.1 A hotelaria no Brasil

Ensinam Andrade *et al* (1999) que na fase da colonização brasileira, os viajantes se hospedavam nas casas-grandes das fazendas e engenhos, nos casarões das cidades, nos conventos e em ranchos que existiam na beira das estradas, erguidos, em geral pelos proprietários das terras marginais. Os ranchos eram alpendres construídos ao lado de estabelecimentos rústicos que forneciam alimentos e bebidas aos viajantes. Aos ranchos e pousadas ao longo das estradas foram se agregando outras atividades comerciais e de prestação de serviços que deram origem a povoados e, posteriormente, a cidades.

Conforme os mesmos autores no Século XVIII começaram a surgir na cidade do Rio de Janeiro estalagens, ou casas de pasto, que ofereciam alojamento aos interessados, transformando-se futuramente em hotéis. Em 1808 com a chegada da corte portuguesa ao Rio de Janeiro e a consequente abertura dos portos, proporcionou considerável fluxo de estrangeiros, que aqui vieram exercer atividades diplomáticas, científicas e comerciais, aumentando a demanda por meios de hospedagens.

Ainda segundo os autores citados, destaca-se nessa época o Hotel Pharoux, estrategicamente bem localizado, torna-se um dos hotéis mais importantes do Rio de Janeiro. Em meados do Século XIX o Rio de Janeiro apresentava escassez de hotéis, perdurando até o Século XX, levando o governo a criar o Decreto nº 1160, de 23 de dezembro de 1907, que isentava por sete anos, de todos os impostos, os cinco primeiros grandes hotéis que se instalassem na capital brasileira. Sendo construído nessa época o Hotel Avenida, o maior do Brasil naquele momento, com 220 quartos.

Esses autores também explicam que a década de 30 é marcada pelo surgimento de grandes hotéis nas capitais, nas estâncias minerais e nas localidades em que funcionavam cassinos, que se mantiveram até 1946, ano em que ocorreu a proibição dos jogos de azar, quando os cassinos foram fechados, e os hotéis vinculados ao seu funcionamento tiveram que encerrar suas atividades, como os grandes hotéis Araxá e Quitandinha.

Ainda informam Andrade *et al* (1999) que em 1966 foi criada a Embratur (Empresa Brasileira de Turismo) e o Fungetur (Fundo Geral de Turismo), ambos visando o desenvolvimento turístico no Brasil, promovendo uma nova fase na

hotelaria brasileira através de incentivos fiscais na construção de novos hotéis, provocando o surgimento de muitos empreendimentos, principalmente os hotéis de luxo, categorizados como 5 estrelas.

Continuando com Andrade *et al* (1999), outro fator de incremento no crescimento do parque hoteleiro nacional foi a flexibilização na lei de zoneamento das grandes capitais para a construção de novos hotéis. Destaque de grande importância para a hotelaria brasileira dá-se nos anos 60 e 70 com a chegada das redes hoteleiras internacionais, que mesmo com um número inexpressivo de unidades dão uma nova orientação na oferta e preços dos serviços hoteleiros.

Atualmente o setor hoteleiro conta com boas perspectivas de crescimento, é o que afirma o Boletim de Desempenho Econômico do Turismo de fevereiro de 2012 e disponível no portal do Ministério do Turismo, onde informa que a maior parte do mercado turístico brasileiro espera expansão neste ano, e aumenta as expectativas com os grandes eventos esportivos como a Copa do Mundo em 2014 e as Olimpíadas em 2016.

### 2.1.2 A hotelaria em Curitiba

A cidade de Curitiba, no Paraná, é a 4º maior capital brasileira e a 8º maior metrópole do Brasil, e possui uma população aproximada de 1,8 milhões de habitantes (IBGE/2008).

Conforme edição especial da Revista Veja (03/2011, p. 6) o escritor paranaense Laurentino Gomes diz que “Curitiba chega aos 318 anos cada vez mais promissora e com a reconhecida marca de ser um dos melhores lugares do país para viver.” O Guia Quatro Rodas (2011, p. 280) fez o seguinte relato àqueles que têm a capital do Paraná como destino: “Curitiba é o endereço de medalhões da hotelaria, mas não leve em conta só nomes famosos: a cidade tem ótimas redes locais.”

Elogios à parte, a realidade da hotelaria Curitibana, assim como de outras capitais brasileiras, está demonstrada numa pesquisa que foi encomendada pelo Ministério do Turismo ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2011, cujo resultado foi divulgado em 28/02/2012 e apresentou para a capital paranaense os dados conforme tabela seguinte:

TABELA 1 – NÚMERO DE ESTABELECIMENTO DE HOSPEDAGEM DE CURITIBA

Categoria	Hotel	Flat	Pousada	Motel	Pensão	Albergue	Outros	Total
Luxo	07			01				08
Superior	35	04		04				43
Turístico	27	11	02	08				48
Econômico	65	6	03	07	05	02	01	89
Simple	17		02	09	16		10	54
Total	151	21	07	29	21	02	11	242

Fonte: IBGE (2011)

Curitiba possui 242 estabelecimentos de hospedagens contendo 12.780 unidades habitacionais, com 19.083 leitos. Quanto à classificação desses estabelecimentos há uma predominância de categoria Econômica que representam 36,77% do total dos estabelecimentos, seguido pelos de categoria Simple com 22,31%, logo mais vêm os Turísticos com 19,83%, seguido pelos Superiores representando 17,76%, finalizando com os da categoria luxo com apenas 3,30% do total.

Como se pode observar a maior quantidade de estabelecimentos de hospedagens está concentrada nas categorias Simple, Econômicos e Turísticos, que juntos perfazem 78,91% da oferta hoteleira de Curitiba. Estes empreendimentos possuem instalações modestas e são limitados nos serviços que oferecem.

A pesquisa (IBGE, 2011) demonstra que os turistas que viajam a Curitiba têm maiores possibilidades de encontrar estabelecimentos que oferecem apenas razoável grau de conforto e serviços, e revela que a situação do parque hoteleiro das outras capitais brasileiras apresentam características semelhantes.

O Presidente do Centro de Convenção e Visitors Bureau (CCVB) de Curitiba, disse, segundo reportagem do jornal A Gazeta do Povo de 28-02-2012, que “a capital deve tentar minimizar três problemas da rede hoteleira: higiene, tecnologia e acessibilidade.” E prossegue “ainda não temos funcionários bem capacitados para receber estrangeiros e os hotéis não estão bem equipados como deveriam.”

Considerando o resultado da pesquisa realizado pelo IBGE (2011) e o comentário acima do presidente do CCVB de Curitiba, percebe-se que a capital paranaense necessita de bons investimentos em sua rede hoteleira para atender a demanda esperada para os próximos anos.

### 2.1.3 A importância dos hotéis

A hotelaria é um dos elementos do sistema turismo, interage com outros elementos, influenciando e sendo influenciado pelo desempenho do todo. O sistema turismo envolve vários outros sistemas, em um ambiente em constante processo de mutação. A hotelaria, por sua vez, tem apresentado significativos avanços tecnológicos e de gestão, deixando de possuir somente espaços destinados a hospedar pessoas, e passando a oferecer espaços multifuncionais, voltado, também, para eventos empresariais e acontecimentos sociais (PETROCCHI, 2002).

Para Davies (2002) uma empresa hoteleira é considerada como uma indústria de bens de serviços que possui características próprias de organização, e tem como finalidade principal o fornecimento de hospedagem, alimentação, segurança e vários outros serviços relacionados à atividade de bem receber. Considerado um importante elo da cadeia turística os hotéis são imprescindíveis para o desenvolvimento do turismo de um país.

Ainda para Davies (2002) a importância da hotelaria em uma economia se destaca pelos seguintes argumentos:

- a) Geração de divisas internas e externas, por meio da circulação de valores, produtos e impostos;
- b) Atrativo para investimentos de capitais nacionais e estrangeiros;
- c) Vasta absorção de mão de obra;
- d) Possibilita e estimula o crescimento profissional, utilizando programas de treinamento e ou qualificação profissional;
- e) Promove intercâmbio cultural com o conhecimento de costumes, da gastronomia e do artesanato;
- f) Incentiva a modernização das indústrias de bens e serviços, por meio da concorrência e da competitividade para a manutenção do mercado;
- g) Possibilita a manutenção racional dos ecossistemas por meio da exploração sustentável do meio ambiente;
- h) Promove e possibilita o desenvolvimento de regiões, valendo-se da interiorização das diversas modalidades de turismo: ecológico, rural e outros;

- i) Favorece e estimula o desenvolvimento de novos profissionais em razão da necessidade de especialização, em função da existência de novas atividades, como instrutor de lazer, chefe de cozinha, *sommeliers* e outras.

Outro importante destaque para a hotelaria foi a afirmação de Boeger e Yamashita (2005), onde dizem que esta é uma área nova no Brasil e possui um mercado ascendente, e complementa afirmando que este tipo de empresa necessita de um grande número de funcionários, pois o atendimento pessoal é a parte mais importante do seu serviço.

Lunkes (2004. p. 25), sobre a importância de uma boa estrutura do turismo, que inclui a hotelaria, relata:

O turista precisa sentir-se seguro para conhecer o Brasil, desfrutar de suas belezas e trazer divisas para gastar aqui. O turismo é um lugar para os sonhos se realizarem. As pessoas esperam ser bem atendidas e querem desfrutar de exuberantes paisagens e museus, com excelente infraestrutura e cordialidade de seu povo.

Na visão de Andrade *et al* (1999) a hotelaria tem merecido destaque para a consolidação e expansão do setor de turismo. Sua evolução, nos últimos anos, e a perspectiva de crescimento acompanha a tendência de todos os negócios e setores da economia. Convém ressaltar a importância da hotelaria para a expansão e a consolidação de um país no ramo do turismo. Sua atuação corresponde à demanda de vários outros segmentos do mercado, e ao mesmo tempo propicia novas formas de atividades turísticas. Nas últimas décadas a atividade hoteleira tem evoluído de forma considerável, e são amplas as perspectivas de aperfeiçoamento na qualificação e especialização de seus produtos, seguindo uma tendência que se verifica em todos os tipos de negócios.

## 2.2 A CONTROLADORIA

Para Mosimann e Fisch (1999) o complexo mundo empresarial atual se formou através das empresas, e vem sofrendo mudanças constantes, variando entre maior e menor intensidade. Para enfrentar tais circunstâncias, as empresas necessitam utilizar alguns conceitos e técnicas que possibilitem o controle de seu

desempenho. Ainda, conforme esses autores, a Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica, podendo ser visualizada sob dois enfoques:

- a) Como um órgão administrativo com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e
- b) Como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

### 2.2.1 A controladoria como órgão da administração

Mosimann e Fisch (1999) argumentam que a Controladoria tem como finalidade fornecer informações precisas ao processo de decisão da empresa, colaborar com os gestores em seus esforços na busca da eficácia das suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficiência empresarial, também sob os aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das diversas áreas da empresa.

Ressaltando a importância da Controladoria para a administração de uma organização empresarial Perez Junior *et al* (1995) acrescentam: “o processo decisório é influenciado pela atuação da Controladoria através das informações de planejamento e controle.”

Considerando que a Controladoria tem a responsabilidade de assegurar que as informações gerenciais sejam adequadas e que advêm de um sistema de informações que permita a tomada de decisão, é válido concluir que a Controladoria assessora a gestão da empresa, fornecendo mensuração de alternativas econômicas e financeiras e influenciando na solução de problemas (SOUSA, 2009).

Na contribuição da controladoria para o processo administrativo Oliveira (1998) faz o seguinte comentário:

Pode-se entender a Controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade, com ou sem finalidade lucrativa (OLIVEIRA, 1998, p. 19).

É consenso geral que os resultados favoráveis ou não de uma empresa advêm de uma boa ou má administração, e esta, para realizar bons resultados recorre a seus órgãos internos que pode ter as mais variadas denominações: Controladoria, Contadoria, Contabilidade Gerencial, Contabilidade Geral, Diretoria Financeira, Diretoria de Controle, entre outras. Porém, a denominação Controladoria é a mais utilizada atualmente.

### 2.2.2 A missão da controladoria

Conforme explicam Figueiredo e Caggiano (1997), a Controladoria tem como missão zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do seu resultado. Propiciando, através de controles confiáveis, efetivos e constantes, informações para tomada de decisão na empresa, visando à manutenção e a efetividade empresarial.

Seguindo raciocínio semelhante Perez *et al* (1997) afirmam que "a missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa através da definição de um modelo de gestão."

Ainda na mesma linha de pensamento Mosimann e Fisch (1999) dizem que a Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores em seus esforços na busca da eficácia quanto aos aspectos econômicos, e assegurar o sucesso empresarial.

Diante da importância do sistema de controle para uma organização, a Controladoria vem se modificando e se atualizando no tempo, assumindo cada vez mais novas funções e fortalecendo sua missão de assegurar o sucesso de uma empresa.

### 2.2.3 A função da controladoria

Para que a Controladoria cumpra sua missão dentro das empresas, Kanitz (1976) destaca suas principais funções:

- a) Informação – compreendendo os sistemas contábeis e financeiros da organização, sistema de pagamentos e recebimentos, folha de pagamento etc.;

- b) Motivação – referente aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas;
- c) Coordenação – visando centralizar as informações com vistas à aceitação de planos sob o ponto de vista econômico e à assessoria da direção da organização, sugerindo soluções;
- d) Avaliação – com o intuito de interpretar fatos e avaliar resultados por centro de resultado, por área de responsabilidade e desempenho gerencial;
- e) Planejamento – de forma a determinar se os planos são consistentes ou viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente podem servir de base para a avaliação posterior;
- f) Acompanhamento – relativo à contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão do planejamento.

Perez Junior *et al* (1995) reforçam que a função básica da Controladoria é a de garantir a perfeita realização do processo de decisão, ação, informação e controle, acompanhando e controlando as atividades da empresa. Ainda segundo esses autores entre as principais funções desempenhadas pela controladoria pode-se incluir as seguintes:

- a) Organização de adequado sistema de informações gerenciais que permita à administração conhecer os fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades;
- b) Comparação permanente entre desempenho esperado e real;
- c) Classificação das variações entre variações de desempenho e de estimativa;
- d) Identificação das causas e dos responsáveis pelas variações;
- e) Apresentação de correções para a adoção de medidas corretivas.

Percebe-se que a Controladoria pode assumir diversas funções numa empresa, podendo variar dependendo do porte e estrutura desta.

#### 2.2.4 A controladoria na pequena empresa

No Brasil não existe um consenso definido para classificar as pequenas e médias empresas. É comum órgãos do governo e instituições de crédito considerar pelo menos dois elementos nessa classificação: número de empregados e receita bruta anual.

Jacyntho (2000) deixa de lado questões legais ou fiscais para classificação de uma empresa em pequena ou de médio porte, e adota os seguintes requisitos:

- a) Ser dirigida pessoalmente por seus proprietários;
- b) Possuir um reduzido quadro de pessoal;
- c) Não ocupar posição dominante em seu setor;
- d) Não dispor de elevados recursos econômicos;
- e) Ter reduzido valor de capital e de faturamento anual em relação ao setor econômico onde opera;
- f) Não estar direta ou indiretamente vinculada aos grandes grupos financeiros e ser juridicamente independente de outras grandes empresas.

Souza (2009) afirma que a maioria das empresas brasileira é de pequeno ou médio porte, e que o avanço da informática tem contribuído para que qualquer tipo de empresa, por menor que seja, possa ter um sistema eficiente de informação. E segundo o prof. Kanitz (1977, p. 12) *apud* Souza (2009, p. 46) “as funções de controladoria podem perfeitamente, ser ajustáveis às pequenas empresas.”,

E ainda, de acordo com Souza (2009, p. 47):

O comando de uma micro, pequena, média ou grande empresa está a cargo de seus empreendedores, mas ao *controller* cabe a responsabilidade de influenciar na tomada de decisão, objetivando atender à missão para a qual ela está voltada.

As empresas de pequeno ou médio porte necessitam de uma controladoria, menos sofisticada que as grandes corporações, mas, com processo de informação bem estruturado. Pois, qualquer empresa seja qual for o seu tamanho, necessita reformular constantemente o seu sistema de controle. Ressalta-se que as pequenas empresas enfrentam diversos problemas. Sem uma estruturação adequada esses

problemas podem tornar-se insolúveis. Por isso a Controladoria se mostra de suma importância, também, para as pequenas empresas (TUNG, 1985).

#### 2.2.5 A controladoria nos hotéis

Diante da importância da Controladoria para um hotel, Boeger e Yamashita (2005) afirmam:

A empresa hoteleira tem dois focos principais: o hóspede e o investidor. Além da excelência no serviço operacional, os empreendimentos dessa natureza devem aprimorar sua controladoria, descendo às origens dos custos, despesas e receitas, e ali investigar suas imperfeições e sugerir soluções. Nesse contexto, deve-se inserir a controladoria hoteleira, quer seja um hotel propriamente dito quer seja um condo-hotel, hospital, pousada e outros (BOEGER e YAMASHITA, 2005, prefácio).

Para Indio Cândido (1985, p. 139), “no hotel deve haver um departamento ou um setor exclusivamente destinado a tratar do controle, planejamento, custos, estatística e previsões.”

Petrocchini (2002) afirma que as ações de controle têm por finalidade verificar se tudo aquilo que foi planejado, organizado e dirigido está tendo o resultado esperado. O controle verifica se os objetivos do planejamento, em seus diversos níveis, foram alcançados. O processo de planejamento deve ser dinâmico porque o meio ambiente que envolve o hotel está em permanente mutação. Por isso, o controle visa monitorar o meio ambiente e acompanhar o andamento, não só dos objetivos estratégicos, mas também dos planos setoriais, verificando se os resultados alcançados estão compatíveis com o que foi planejado.

Argumenta Indio Cândido (1985) que é função da controladoria medir, testar e corrigir o desempenho de subordinados para que as metas planejadas sejam atingidas, e reforça a importância do planejamento, controle e previsão para uma eficiente administração de um hotel.

Conclui-se, portanto, que a Controladoria é um departamento essencial para um hotel, qualquer que seja o seu tamanho, pois esse setor pode contribuir na análise dos registros contábeis, elaboração de orçamentos, gestão de recursos disponíveis, obrigações fiscais, e em outras atividades da empresa.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Conforme Parra Filho e Santos (1999, p. 212) “o método nada mais é do que o caminho a ser percorrido para atingir o objetivo proposto.” Para Gil (2002) a organização metodológica varia segundo as particularidades de cada pesquisa, e requer, portanto, alguns elementos fundamentais como: tipo de pesquisa, população e amostra, coleta e análise dos dados.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa utilizada para a realização deste trabalho classifica-se na modalidade descritiva de natureza quantitativa com procedimentos de levantamento (survey).

De acordo com Gil (2002), a pesquisa na modalidade quantitativa permite traduzir em números opiniões e informações para classificá-los e analisá-los através de técnicas estatísticas. Para a natureza descritiva, a pesquisa tem como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis. A classificação da pesquisa quanto ao procedimento técnico levantamento caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se queira conhecer.

Ainda sobre a pesquisa com base no procedimento técnico “levantamento ou survey”, Santos (2001) explica que é a busca pela informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter. Sendo um procedimento muito utilizado, especialmente nas pesquisas exploratórias e descritivas, e geralmente é desenvolvida em três etapas:

- a) Seleciona-se uma amostra significativa;
- b) Aplica-se o questionário, ou formulário, ou entrevistam-se diretamente os indivíduos;
- c) Procede a tabulação dos dados e sua análise quantitativa.

Aos resultados obtidos com essas amostras são aplicados modelos estatísticos, com margem de erro prevista ao universo das amostras.

### 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para realização da pesquisa proposta por este trabalho, tornou-se necessário conhecer os hotéis que se enquadravam no perfil desejado. Para isso foi utilizado o CADASTUR (2011), que é um sistema de cadastro do Ministério do Turismo em que constam as empresas que prestam serviços no ambiente turístico, como é o caso das empresas de hospedagens. Através dessa consulta foi verificado que Curitiba tinha no momento da consulta 92 empresas de hospedagens registradas nesse sistema de cadastro.

Para selecionar os hotéis de pequeno e médio porte, conforme conveniência do autor, foram selecionados os hotéis que se localizam no centro da cidade de Curitiba, e em bairros próximos a este. Em novo filtramento foram retirados da lista os hotéis de grande porte e os pertencentes a redes conhecidas, que é de fácil identificação. Em seguida, foram retirados os empreendimentos que não fazem parte do objeto da pesquisa, como: *apart-hotel*, *flat*, pensão e pousada. Permanecendo desta forma 45 hotéis na lista de hotéis a serem confirmados para a realização da pesquisa.

Desta forma, os hotéis selecionados foram contatados por meio telefônico, para responder duas perguntas, sendo elas: 1) a classificação do hotel, e 2) se a administração do hotel é de forma independente.

Dos hotéis consultados 28 enquadraram-se no perfil desejado, ou seja, são de pequeno ou médio porte e administrado de forma independente. Conhecidos os hotéis que atendem ao interesse deste trabalho, foram encaminhados os questionários em maio de 2012, dos quais 12 foram respondidos, alcançando um índice de resposta de 42,85%, quantidade considerada satisfatória para a análise.

O questionário, em apêndice, foi aplicado, contendo 22 perguntas abertas, sendo as 07 primeiras sobre as características do hotel e as outras 15 sobre controladoria, considerando o processo de gestão de um hotel de pequeno ou médio porte.

Após o recolhimento dos formulários de pesquisa foram reunidas as respostas, onde, através de tabelas e gráficos pode-se analisar os dados.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

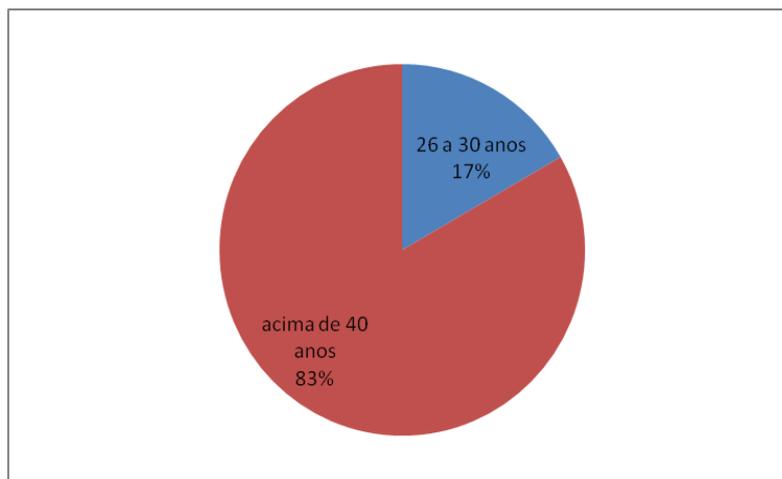
A interpretação dos dados será feita utilizando a técnica de análise, interpretação e estatística, seguindo Cervo e Bervian (1983, p. 61) que afirmam: “a análise, através da classificação ordenada de dados, do confronto dos resultados das tabelas e das provas estatística, quando empregadas, procura verificar a comprovação ou não das hipóteses de estudo.” Já para a interpretação será aplicado o método estatístico, entendendo que:

Estatística é a teoria e método de analisar dados obtidos de amostras de observações com o fim de descrever populações, estudar e comparar fontes de variância. O objetivo é auxiliar a tomar decisões sobre aceitar ou rejeitar relações entre fenômenos e para ajudar a fazer inferências fidedignas de observações empíricas (BEUREN, 2006, p.139).

Desta forma, neste tópico serão apresentados os resultados da pesquisa realizada. Acredita-se que a metodologia escolhida para conclusão do trabalho atende satisfatoriamente a busca pelos resultados.

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

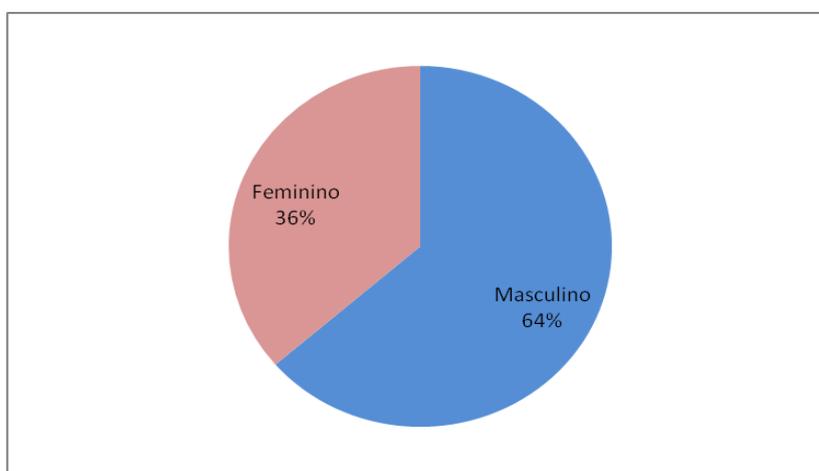
Nesta primeira parte pretende-se conhecer o perfil dos respondentes do questionário proposto, verificando sua formação acadêmica, cargo ocupado no hotel e o tempo na função. Nesse sentido o gráfico a seguir apresenta a idade das pessoas que responderam o questionário.



**GRÁFICO 1 – IDADE DOS RESPONDENTES**  
FONTE: Dados da Pesquisa (2012).

O gráfico 1 apresenta a idade dos funcionários dos hotéis que responderam as questões. De acordo com o gráfico, 83% possuem mais de 40 anos. Isso talvez justificado pela quase totalidade dos respondentes ocuparem cargos gerenciais. Ressaltando que nenhum dos hotéis pesquisados possui área específica de controladoria.

O gráfico seguinte apresenta o sexo dos respondentes.



**GRÁFICO 2 – SEXO DOS RESPONDENTES**  
FONTE: Dados da Pesquisa (2012).

Conforme o gráfico 2, nos hotéis pesquisados existem mais homens ocupando cargo de gerente geral ou gerente de área relacionada a finanças.



GRÁFICO 3 – GRAU DE INSTRUÇÃO DOS RESPONDENTES.  
FONTE: Dados da Pesquisa (2012).

O gráfico 3 evidencia que nos hotéis de pequeno ou médio porte apenas 58% dos entrevistados possuem formação universitária, 25% não completaram o curso superior, e 17% possuem apenas o segundo grau completo.

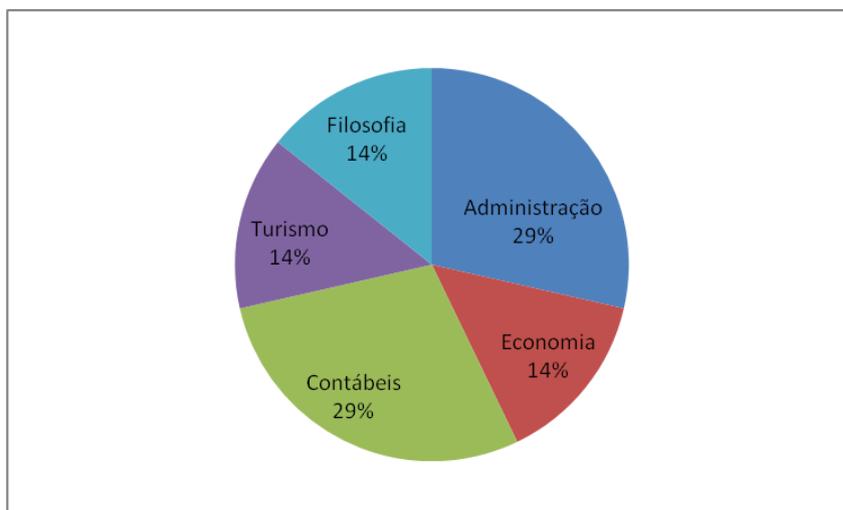


GRÁFICO 4 – ÁREA DE FORMAÇÃO DOS RESPONDENTES.  
FONTE: Dados da Pesquisa (2012).

O gráfico 4 demonstra que 29% dos profissionais com nível superior são formados em Administração, o mesmo percentual tem formação em Contabilidade. O curso de Turismo, que está diretamente ligado à hotelaria tem um percentual de 14% dos formados, apresentando o mesmo percentual os cursos de Economia e Filosofia.

A pesquisa revela que dos formados em nível superior 42,85% possuem curso de pós-graduação.

## 4.2 CARACTERÍSTICAS DOS HOTÉIS

Nesta parte da análise da pesquisa serão apresentadas as características dos hotéis que responderam o questionário.

O gráfico abaixo apresenta a classificação fiscal da empresa segundo o seu porte.

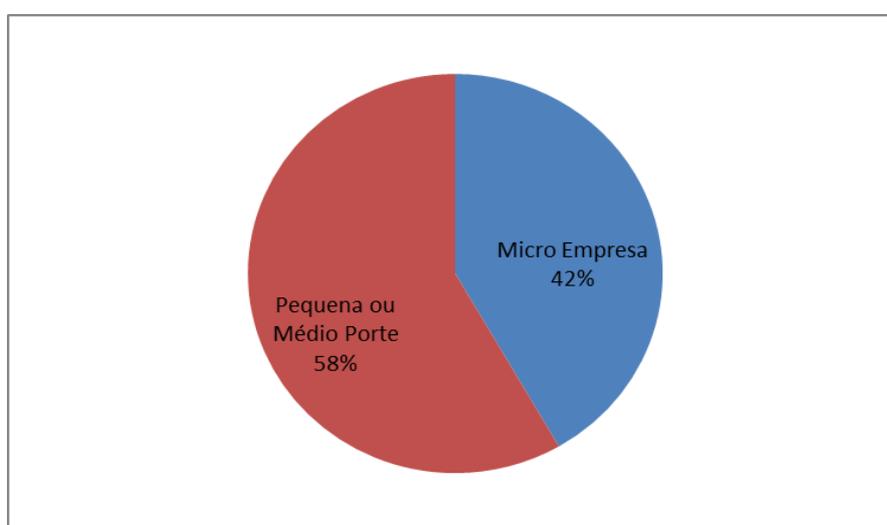


GRÁFICO 5 – CLASSIFICAÇÃO FISCAL DOS HOTÉIS.  
FONTE: Dados da Pesquisa (2012).

Conforme observado no gráfico 5, dos hotéis pesquisados 58% são classificados como empresa de pequeno ou médio porte, e 42% como micro empresa.

O gráfico 6 relaciona os hotéis quanto à classificação em estrelas.

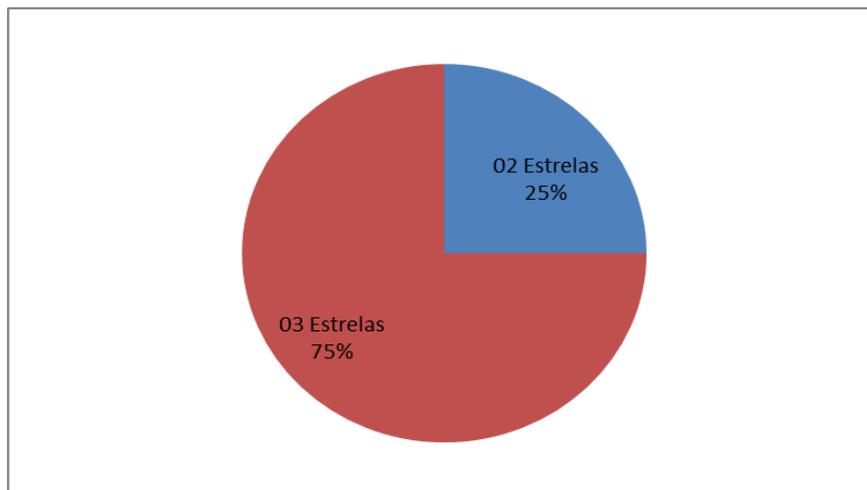


GRÁFICO 6 – CLASSIFICAÇÃO DOS HOTÉIS.  
FONTE: Dados da Pesquisa (2012).

Conforme o gráfico 6, dos hotéis que responderam o questionário 75% são classificados ou equiparados à categoria três Estrelas, e 25% a duas estrelas.

O símbolo estrela é uma forma utilizada há algumas décadas para avaliar e classificar a qualidade e o conforto que um hotel oferece à sua clientela. Uma estrela representa um hotel bem simples, duas estrelas um hotel com um mínimo de conforto, três estrelas apresenta razoável conforto, quatro estrelas é classificado como semi-luxo, e cinco estrelas recebe classificação de luxo.

Fonte: “<http://turismo.ig.com.br>”

Recentemente, visando dar maior credibilidade quanto à classificação de um hotel, o Ministério do Turismo em conjunto com outros órgãos do governo federal e da sociedade civil, desenvolveram um novo sistema de classificação para os meios de hospedagens, ainda utilizando o símbolo estrela. Ressalta-se que a classificação pelo Ministério do Turismo é opcional, mas, somente pode ostentar a placa contendo as estrelas os hotéis que aderirem e atenderem aos requisitos obrigatórios. Porém, os hotéis que não são classificados oficialmente utilizam de forma tácita as estrelas como referência para que o consumidor tenha uma ideia da estrutura, serviço e o preço praticado. Nos quadros 01 e 02 a seguir estão apresentadas as principais exigências para a classificação de um hotel em duas ou três estrelas.

### QUADRO 1 - REQUISITOS OBRIGATÓRIOS PARA CLASSIFICAÇÃO DE HOTEL EM DUAS ESTRELAS

- Serviço de recepção aberto por 12 horas e acessível por telefone por 24 horas.
- Serviço de guarda de valores dos hóspedes.
- Área útil da UH, exceto banheiro, com 11 m<sup>2</sup> (mínimo 70%).
- Banheiro nas UH com 2 m<sup>2</sup> (em no mínimo 70% das UH).
- Troca de roupas de cama duas vezes por semana.
- Sala de estar com televisão.
- Serviço de café da manhã.
- Pagamento com cartão de débito ou de crédito.
- Medidas permanentes para redução de consumo de energia elétrica e de água. Medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reuso e reciclagem. Monitoramento das expectativas e impressões dos hóspedes em relação aos serviços ofertados, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e solucioná-las.

Fonte: Ministério do Turismo (2012).

### QUADRO 2 - REQUISITOS OBRIGATÓRIOS PARA CLASSIFICAÇÃO DE HOTEL EM TRÊS ESTRELAS

- Serviço de recepção aberto por 18 horas e acessível por telefone por 24 horas.
- Serviço de mensageiro no período de 16 horas.
- Área útil da UH, exceto banheiro, com 13 m<sup>2</sup> (mínimo 80%).
- Banheiro nas UH com 3 m<sup>2</sup> (em no mínimo 80% das UH).
- Troca de roupas de cama em dias alternados.
- Troca de roupas de banho diariamente.
- Serviço de lavanderia.
- Sala de estar com televisão.
- Televisão em 100% das UH.
- Canais de TV por assinatura em 100% das UH.
- Acesso à internet nas áreas sociais e nas UH.
- Serviço de facilidade de escritório virtual.
- Minirrefrigerador em 100% das UH.
- Climatização (refrigeração / ventilação forçada / calefação) adequadas em 100% das UH.
- Restaurante.
- Serviço de café da manhã.
- Área de estacionamento.
- Programa de treinamento para empregados.
- Pagamento com cartão de débito ou crédito.
- Medidas permanentes para redução de consumo de energia elétrica e de água. Medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reuso e reciclagem. Monitoramento das expectativas e impressões dos hóspedes em relação aos serviços ofertados, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e solucioná-las.

Fonte: Ministério do Turismo (2012).

Prosseguindo com as análises será apresentado o percentual de hotéis pela quantidade de apartamentos.

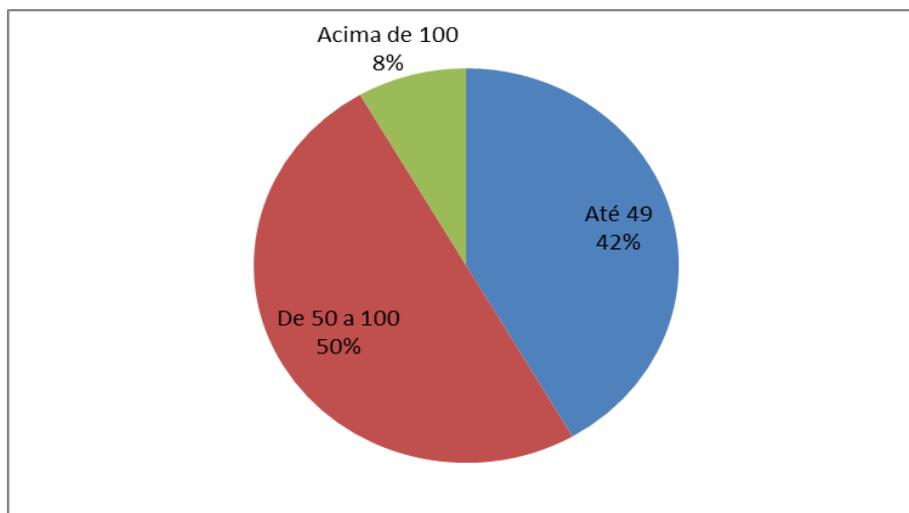


GRÁFICO 7 – QUANTIDADE DE APARTAMENTOS DOS HOTÉIS.  
FONTE: Dados da Pesquisa (2012).

O gráfico 7 demonstra que dos hotéis pesquisados 8% possuem mais de 100 apartamentos, 50% entre 50 e 100, e 42% possuem até 49 apartamentos, ou unidades habitacionais, que conforme os hotéis pesquisados trata-se de quartos com banheiro.

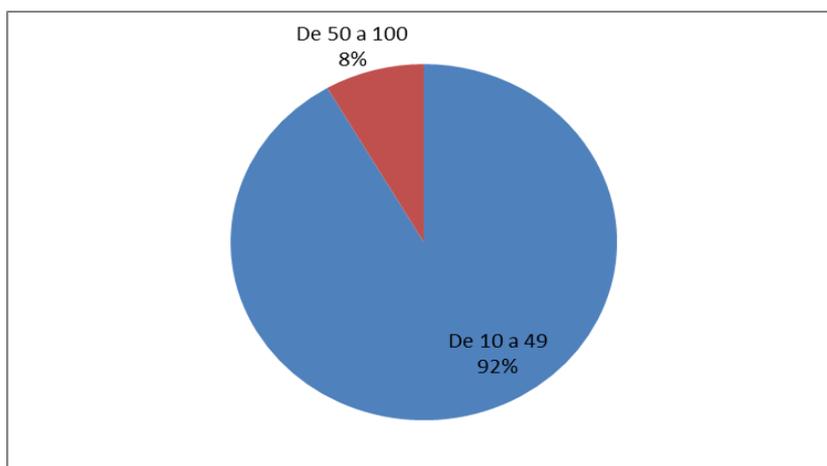


GRÁFICO 8 – NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS.  
FONTE: Dados da Pesquisa (2012).

Conforme o gráfico 8, dos hotéis pesquisados 92% possuem entre 10 e 49 funcionários, e 8% de 50 a 100. A quantidade de funcionários está diretamente relacionada ao número de apartamentos existentes e pode variar conforme o nível de ocupação do hotel.

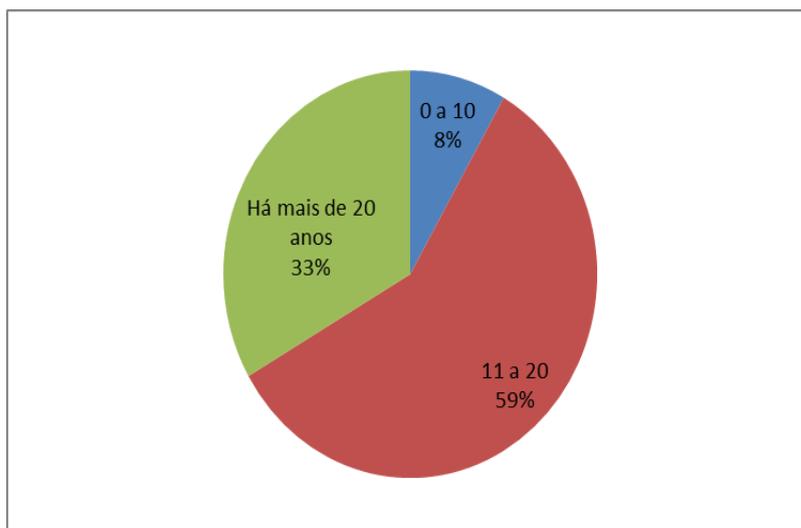


GRÁFICO 9 – TEMPO DE FUNCIONAMENTO DO HOTEL.  
FONTE: Dados da Pesquisa (2012).

Conforme o gráfico 9 a maioria dos hotéis (59%) estão em funcionamento entre 11 e 20 anos, 33% há mais de 20 anos. A idade desses hotéis é um fator importante na perda de competitividade, pois as grandes redes possuem empreendimentos modernos que oferecem mais conforto e segurança.

No gráfico 10 está apresentado o percentual dos hotéis que utilizam um sistema informatizado específico para hotel em sua operação.

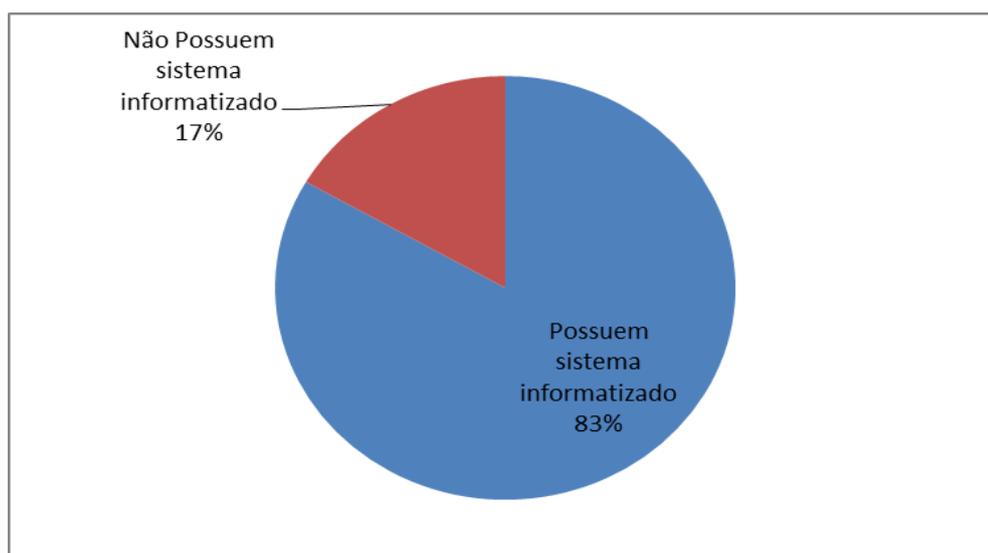


GRÁFICO 10 – HOTÉIS QUE POSSUEM SISTEMA INFORMATIZADO.  
FONTE: Dados da Pesquisa (2012).

O gráfico 10 revela que 83% dos hotéis pesquisados possuem um sistema específico que auxiliam na operação do hotel, como: *check-in* e *check-out* de hóspedes, controle de caixa, relatórios estatísticos, relatórios financeiros, entre outras funções. 17% dos hotéis, ou seja, os que possuem até 20 apartamentos, não têm um sistema informatizado para as operações diárias. Para esse caso especificamente teria que fazer um estudo mais aprofundado para saber a relação custo/benefício de manter um sistema operacional num hotel com poucas unidades habitacionais.

#### 4.3 PRÁTICAS DE CONTROLE GERENCIAL

Nesta parte da análise da pesquisa serão apresentados os resultados obtidos com os questionamentos que visam compreender aspectos inerentes ao controle gerencial utilizado pelos gestores em uma empresa hoteleira de pequeno ou médio porte.

A primeira pergunta desse bloco de questões foi quanto ao planejamento do hotel. Visando descobrir quais relatórios a empresa possui definido e por escrito. ,

Foram sugeridas 7 opções conforme descrito no gráfico abaixo.

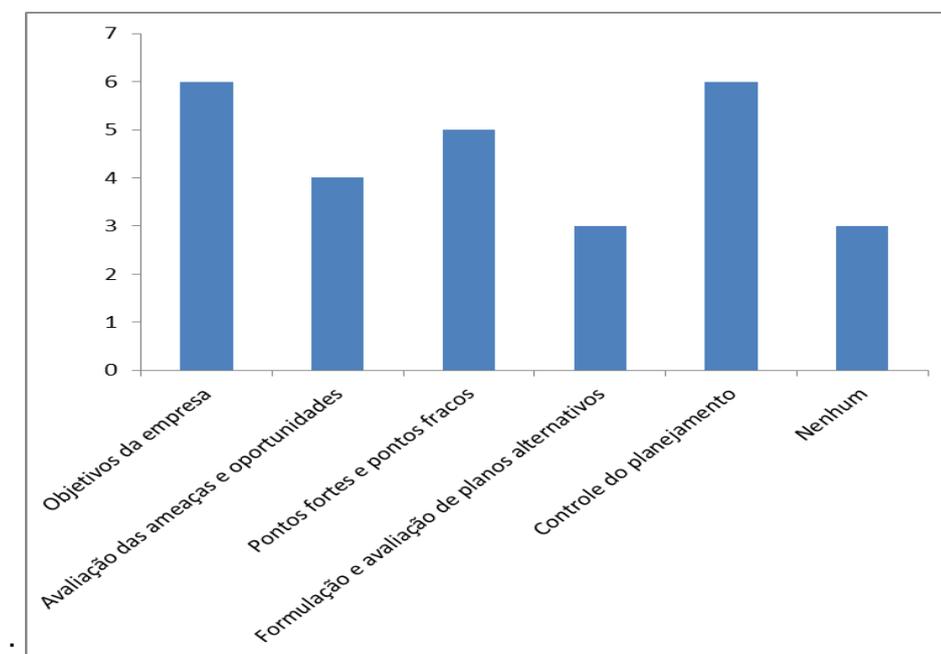


GRÁFICO 11 – PLANEJAMENTO DO HOTEL.  
FONTE: Dados da Pesquisa (2012).

De acordo com o gráfico 11, dos 12 hotéis que responderam a pesquisa 6 (50%) afirmaram possuir definido e por escrito os **objetivos da empresa**, e também a mesma quantidade possui um **controle do planejamento**. Os **pontos fortes e pontos fracos** estão definidos por 05 hotéis (41,66%). A **avaliação das ameaças e oportunidades** é identificada em 04 hotéis (33,33%). A **formulação e avaliação de planos alternativos** são verificadas em 03 hotéis (25%). Não apresentam **nenhum** desses relatórios 3 hotéis (25%) do total pesquisado.

Conforme dados acima metade dos hotéis pesquisados não possuem definidos os seus objetivos e nem o seu planejamento. Certamente os objetivos existem, mas, devem estar somente na mente do proprietário. Na teoria aqui apresentada sobre controles em pequenas empresas foi visto que o proprietário é quem decide, mas necessita que o auxiliem para alcançar os objetivos da empresa, que deve ser pré-definido e acessível a todos os colaboradores. A teoria ressalta, também, a importância do planejamento para um hotel atingir suas metas. Os demais relatórios pesquisados (pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades, planos alternativos) que são utilizados por menor número de hotéis, também são de extrema importância, pois possibilita que a empresa tenha melhor conhecimento de si própria, e do que existe externamente, podendo dessa maneira explorar situações favoráveis e mitigar possíveis riscos.

A segunda questão procura identificar os tipos de orçamentos elaborados pela empresa para o desempenho de suas funções.

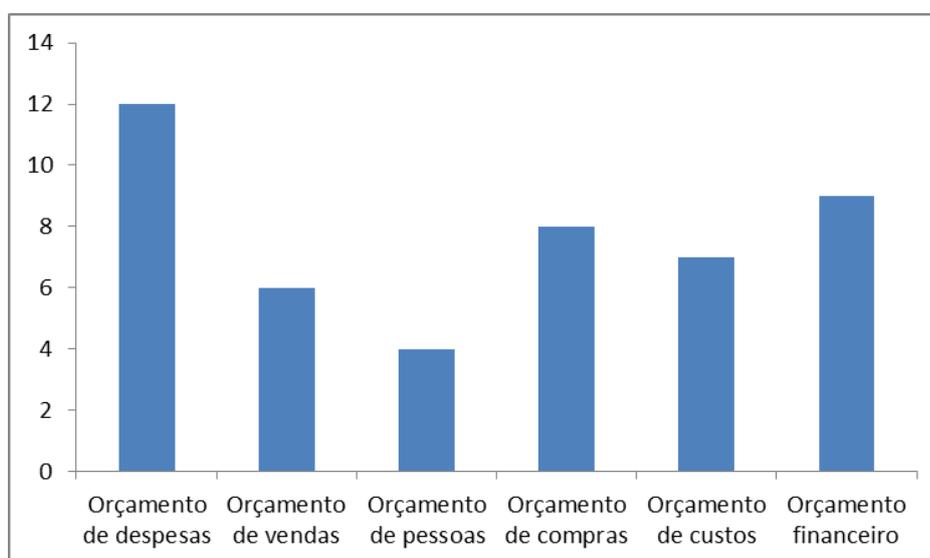


GRÁFICO 12 – ORÇAMENTOS DA EMPRESA.  
FONTE: Dados da Pesquisa (2012).

Conforme o gráfico 12, possuem **orçamento de despesas** todos os 12 hotéis pesquisados, ou seja, 100%. Elabora **orçamento de vendas** 6 hotéis (50%), **orçamento de pessoas**, 4 hotéis (33,33%). **Orçamento de compras**, 8 hotéis (66,66%). **Orçamento de custos**, 7 hotéis (58,33%). **Orçamento financeiro**, 9 hotéis (75%).

Todos os hotéis afirmaram possuir orçamento de despesa. O curioso é que apenas 33,33% elaboram orçamento de pessoas, que representa uma parte significativa na composição dos gastos. O orçamento de compras é verificado nos hotéis que possui restaurante, assim como o orçamento de custos.

Chama a atenção, também, o orçamento de vendas, que apenas metade dos pesquisados informaram realizar, sendo este um importante instrumento para previsão da ocupação do hotel, podendo fornecer subsídio ao administrador nas suas programações orçamentárias e administrativas.

A questão de número três procurou identificar quais meios os hotéis utilizam para reajustar o preço de venda de seus produtos.

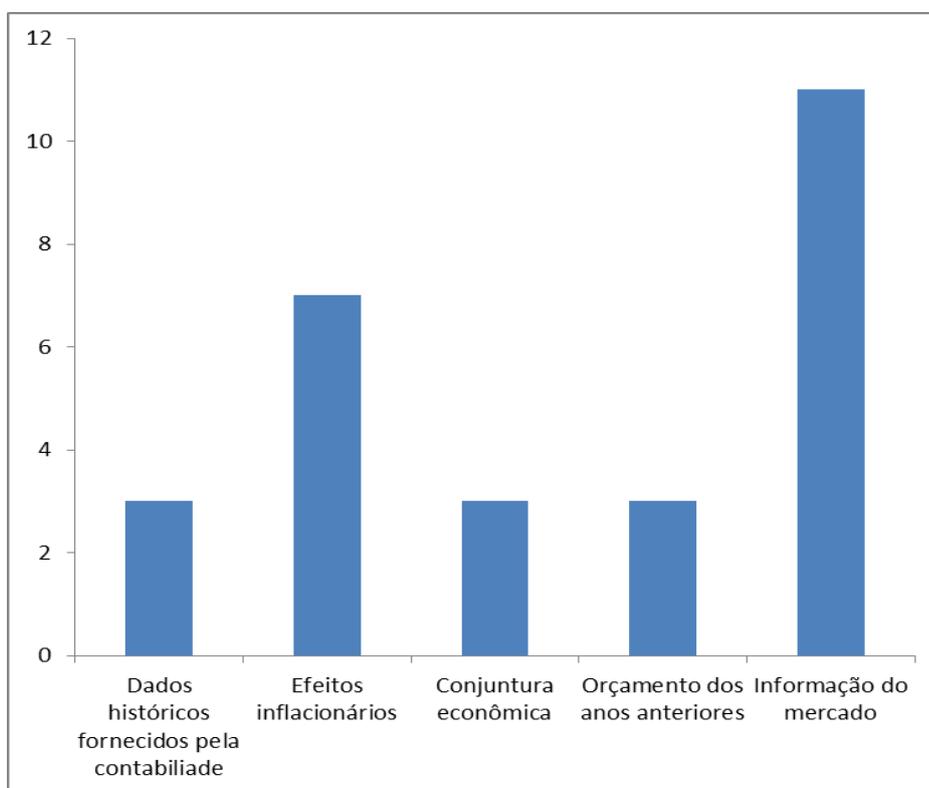


GRÁFICO 13 – DADOS PARA FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA DOS PRODUTOS.

FONTE: Dados da Pesquisa (2012).

Analisando o gráfico 13 verifica-se que 91,66% dos hotéis pesquisados utilizam **informação do mercado** para formar ou reajustar o preço dos produtos vendidos. Os **efeitos inflacionários** são utilizados por 58,33% dos hotéis. 25% desses empreendimentos formam seu preço de venda seguindo os dados **fornecidos pela contabilidade**, e ou **conjuntura econômica** e ou **orçamento dos anos anteriores**.

Para reajustar o preço dos seus produtos a maioria dos hotéis utilizam no mínimo dois indicadores, sendo os preferidos a inflação e a informação do mercado. Este último é praticado por quase todos os hotéis, que ainda segue uma prática antiga de reajustar seus preços conforme o praticado pela concorrência. Apenas 25% utilizam os dados fornecidos pela contabilidade, os demais ignoram esta importante fonte de informação para reajustar os preços, e que pode fornecer os indicadores, como margens de vendas e lucratividade.

A questão quatro perguntou se a empresa considera a depreciação do imobilizados na apuração de seus resultados.

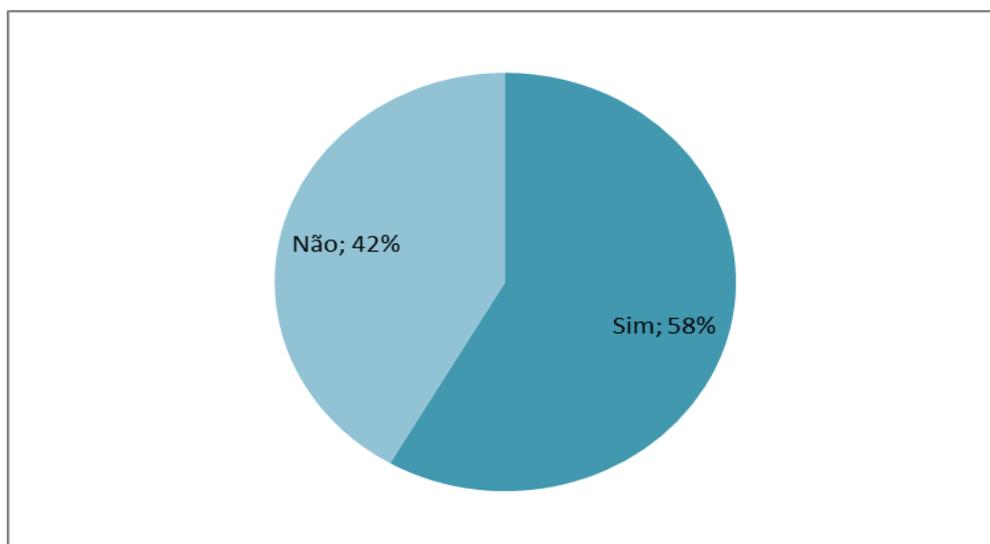
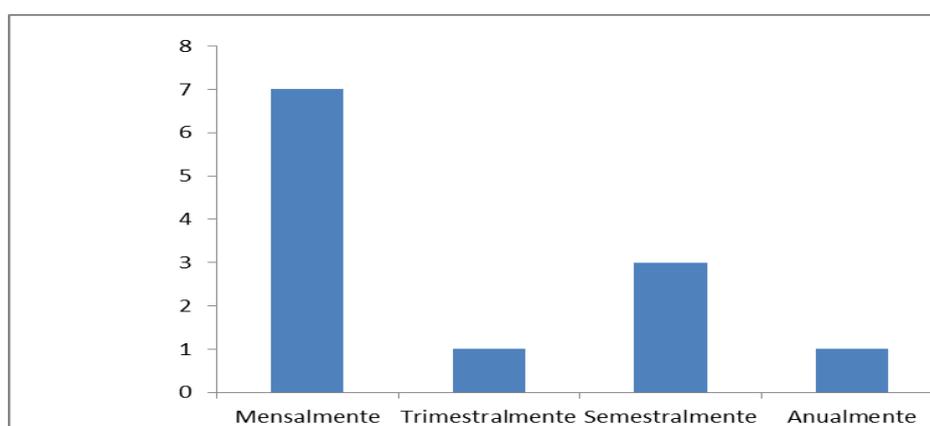


GRÁFICO 14 – HOTÉIS QUE CONSIDERAM A DEPRECIÇÃO DO IMOBILIZADO NA APURAÇÃO DOS RESULTADOS.  
FONTE: Dados da Pesquisa (2012).

De acordo com o gráfico 14, dos 12 hotéis pesquisados 7 (58%), consideram a depreciação para apuração do seu resultado operacional. O restante dos hotéis, 5 (42%) informaram que não consideram esta despesa na mensuração do seus resultados.

A despesa de depreciação pode ser muito significativa em um hotel, pois é grande o número de aparelhos, como frigobar, televisão, ar condicionado e demais móveis e utensílios, e ainda, a própria estrutura predial que também sofre desgastes com o passar do tempo. Portanto, todos os hotéis deveriam considerar esta despesa para apurar seu real ganho.

A questão cinco indaga a periodicidade com que os hotéis fazem contagem física de seus produtos utilizados na sua operação, como roupas de cama, toalhas, e outros utensílios.



**GRÁFICO 15 – PERIODICIDADE DA CONTAGEM FÍSICA DOS ENXOVAIS.**

FONTE: Dados da Pesquisa (2012).

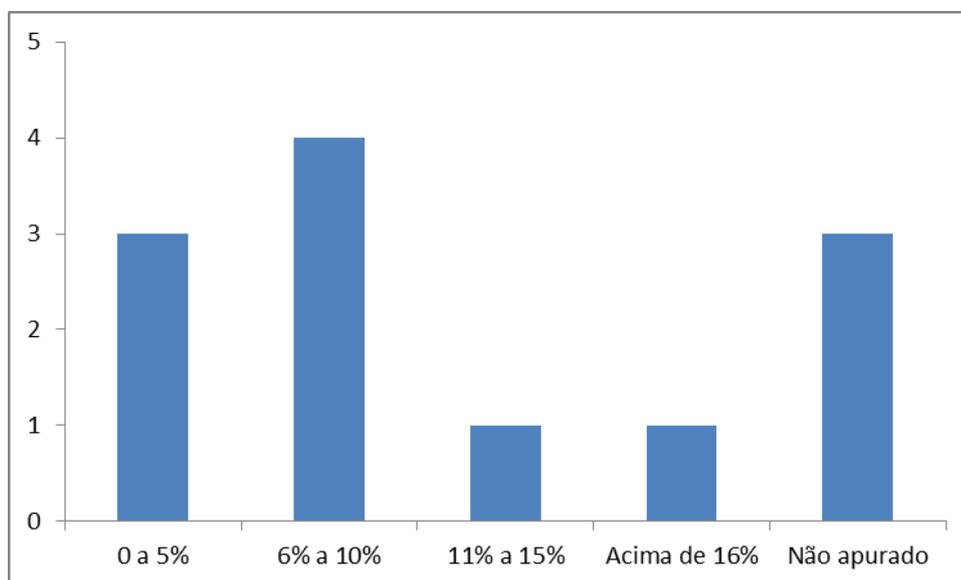
O gráfico 15 revela que 58,33% dos hotéis pesquisados efetuam a contagem do seu enxoval mensalmente, e que 25% a fazem semestralmente. Já 8% preferem contar os enxovais por trimestre, e ou anualmente. Na tabela 2, a seguir, é possível visualizar que os hotéis com menos apartamentos efetuam a contagem em períodos mais longos, talvez por possuírem número reduzido de funcionários.

**TABELA 2 – CONTAGEM DE ROUPAS NOS HOTÉIS POR NÚMERO DE UH**

Período contagem	0 a 49	50 a 100	Acima de 100	Total
Mensal	01	05	01	07
Trimestral	01			01
Semestral	03			03
Anual		01		01
Total	05	06	01	12

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

A questão dez está diretamente relacionada com a questão anterior. Pois aqui é perguntado qual o percentual de perdas, em reais, dos enxovais na apuração dos gastos gerais da empresa.



**GRÁFICO 16 – PERCENTUAL DE PERDAS DOS ENXOVAIS EM RELAÇÃO AOS GASTOS TOTAIS DO HOTEL.**  
 FONTE: Dados da Pesquisa (2012).

No gráfico 16 verifica-se que para 25% dos hotéis pesquisados as perdas com enxovais ficam entre zero e 5%. Responderam que representam de 6% a 10% essas perdas, 33,33%. Para 8% as perdas com enxovais ficam entre 11% e 15% dos gastos, e o mesmo percentual responderam que essas perdas ultrapassam 16%. Declararam que não apuram os custos com as perdas dos enxovais 25% dos pesquisados.

Para os hotéis que apuram as perdas com enxovais mensalmente os gastos podem variar até 10%. Já, aqueles que efetuam contagem em prazos maiores verificam-se maiores gastos. Os 25% que não apuram esses gastos podem estar deixando de reconhecer um valor significativo de despesa na composição do resultado operacional.

A questão sete quis saber quantos hotéis reconhecem seus custos fixos na mensuração dos seus resultados.

Todos os hotéis (100%) responderam que reconhecem os custos fixos. Porém, conforme verificado em perguntas anteriores muitos hotéis não consideram a depreciação como despesa para a formação dos seus custos, que para um hotel

essa despesa pode ter um valor relevante e faz parte dos custos fixos. Dessa forma é possível presumir que a mensuração dos custos em alguns hotéis apresentam falhas técnicas.

A questão oito perguntou sobre os custos variáveis.

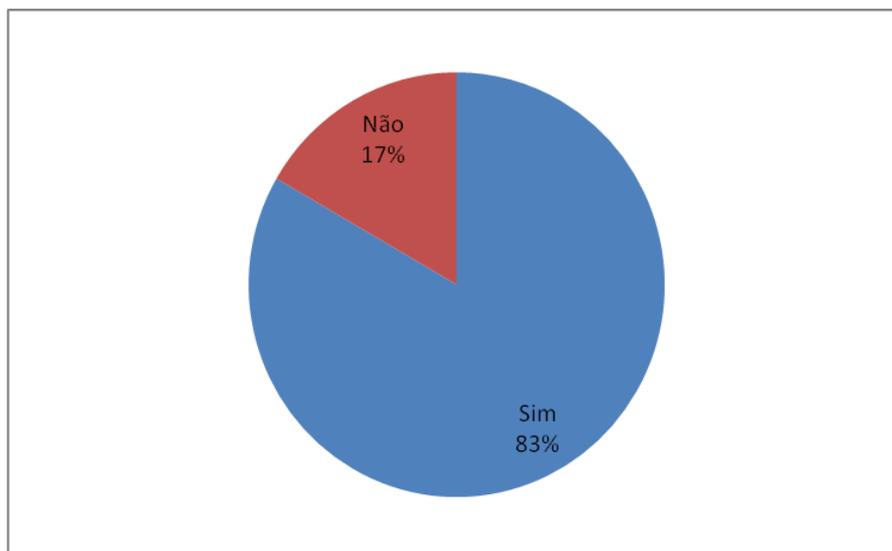


GRÁFICO 17 – RECONHECIMENTO DOS CUSTOS VARIÁVEIS.  
FONTE: Dados da Pesquisa (2012).

Conforme representado no gráficos 17, dos 12 hotéis participantes da pesquisa 10 (83%) afirmaram que reconhece os custos variáveis, sendo que o restante, 02 hotéis (17%) informaram que não apuram estes custos.

A questão nove pergunta quantos hotéis têm definido o seu Ponto de Equilíbrio, ou seja, quanto precisa obter de receitas para cobrir os custos fixos e variáveis.

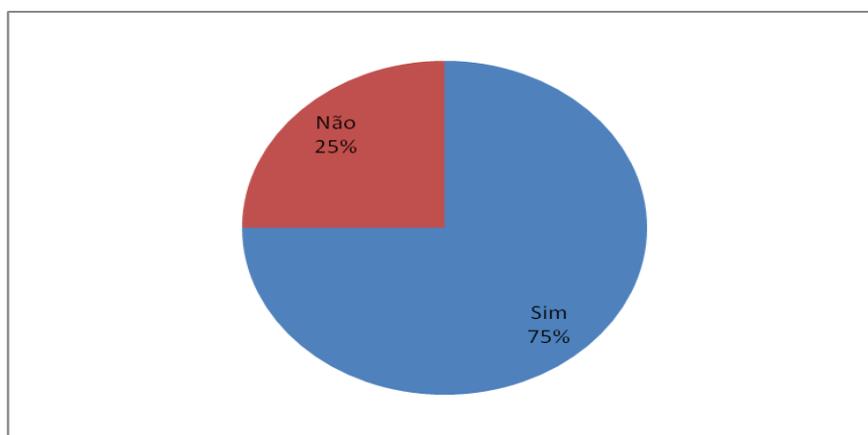


GRÁFICO 18 – PONTO DE EQUILÍBRIO.  
FONTE: Dados da Pesquisa (2012).

No gráfico 18 visualiza-se que dos hotéis pesquisados 75% tem definido o seu “ponto de equilíbrio”, contra 25% que não conhece esse importante indicador.

Em relação ao “ponto de equilíbrio”, dos 10 hotéis que levantam este dado, 4 (40%) não consideram a depreciação em seus custos, e 2 (20%) desconsideram as perdas, o que pode acarretar em falha no apontamento deste indicativo.

Verifica-se também que 40% dos hotéis que afirmaram ter definido o “ponto de equilíbrio” não possuem orçamento de vendas, que é de extrema necessidade, para análise desse instrumento de apoio gerencial.

A pergunta de número dez trata do enquadramento dos hotéis para o Imposto de Renda segundo a legislação tributária.

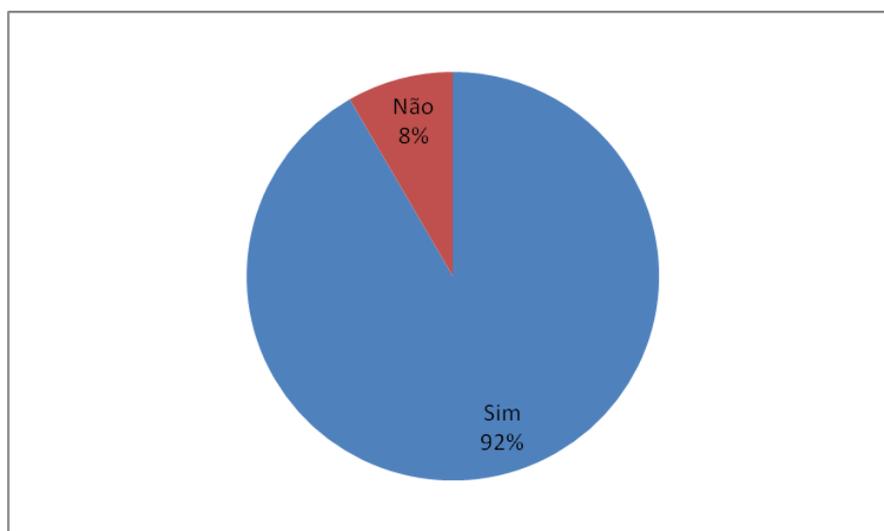


GRÁFICO 19 – ENQUADRAMENTO DO IMPOSTO DE RENDA.  
FONTE: Dados da Pesquisa (2012).

No gráfico 19 visualiza-se que, 11 hotéis 92% dos pesquisados pertence ao Simples Nacional para o Imposto de Renda. Apenas 1 hotel está enquadrado no regime do Lucro Real, representando 8% dos pesquisados.

A pergunta número 21 ainda está relacionada ao regime definido para o Imposto de Renda, e questiona se a opção para este tributo se deu através de um planejamento tributário.

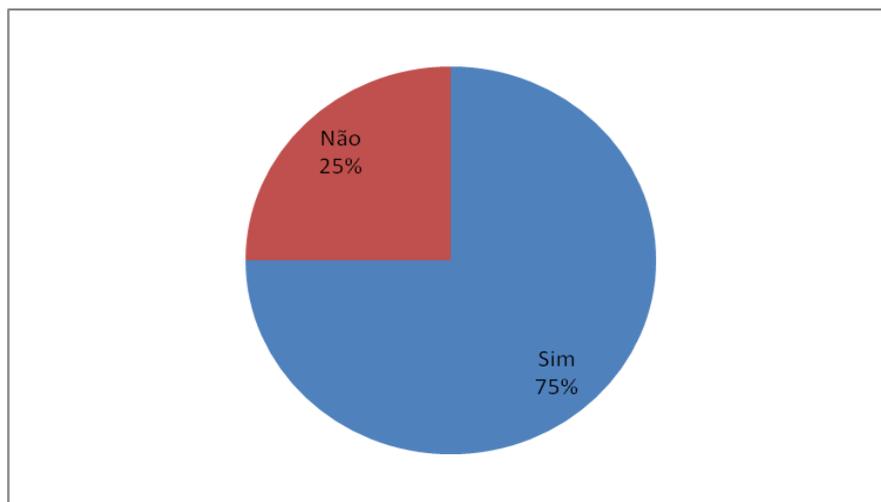


GRÁFICO 20 – PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO.  
 FONTE: Dados da Pesquisa (2012).

O gráfico 20 demonstra que 9 dos hotéis entrevistados (75%) definiram o regime do Imposto de Renda por meio de um planejamento tributário. O restante, 3 (25%), desconhece o motivo da opção para esse regime de tributação.

Há uma tendência natural dos hotéis de pequeno e médio porte para se enquadrarem no regime do Simples Nacional, talvez motivados pela pouca exigência fiscal. Importante salientar que em muitos casos, mesmo sendo uma pequena empresa, o enquadramento no Lucro Real pode ser mais atraente, isso devido a sazonalidade e o alto custo operacional de um hotel, que em alguns meses do ano apresentam resultados negativos, e nesse regime havendo prejuízo, além de não pagar imposto de renda, pode ser compensado com lucros futuros..

A questão doze perguntou quais instrumentos a empresa utiliza como controle financeiro.

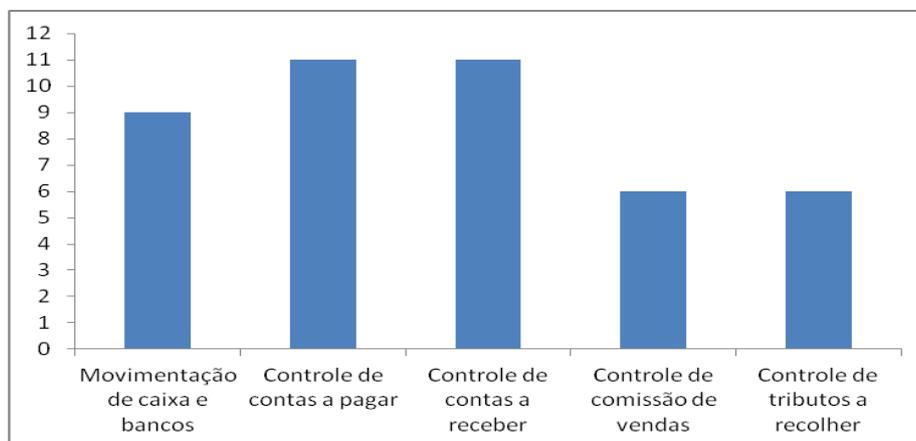


GRÁFICO 21 – CONTROLE FINANCEIRO.  
 FONTE: Dados da Pesquisa (2012).

De acordo com o gráfico 21, o instrumento mais utilizado pelos hotéis no seu controle financeiro está representado da seguinte forma: 75% utilizam **movimentação de caixa e bancos**, 91,66% fazem o **controle de contas a pagar e contas a receber**, e 50% controlam **comissão de vendas** e ou **tributos a recolher**.

Na tabela 3 foi realizado um cruzamento entre os controles financeiros e a quantidade de apartamento, visando descobrir quais eram os hotéis que não controlam as comissões de vendas e os tributos a pagar.

TABELA 3 – CONTROLES FINANCEIROS DOS HOTEIS POR QUANTIDADE DE UNIDADE HABITACIONAL.

Controle financeiro	0 a 49 apart. 05 hotéis	50 a 100 apart. 06 hotéis	Mais de 100 apart. 01 hotel
Movimentação de caixa e banco	03	05	01
Contas a pagar	04	06	01
Contas a receber	04	06	01
Comissão vendas	01	04	01
Tributos a recolher	01	04	01

Fonte: Dados da Pesquisa (2012).

Conforme a tabela 3, grande parte dos hotéis que têm até 49 apartamentos não possuem controle de comissão de vendas, talvez o motivo seja que esses hotéis de menor estrutura, não são representados por agência ou operadora de turismo. Os tributos também não são controlados por estes hotéis, porém, cumpre ressaltar que são fortemente tributados, principalmente pelo Imposto de Renda (Federal) e o Imposto Sobre Serviços (Municipal).

Na pergunta de número 13 os hotéis foram questionados sobre a forma utilizada para reforço de caixa, sendo sugeridas 5 possíveis modalidades que as empresas utilizam mais comumente em seu dia a dia.

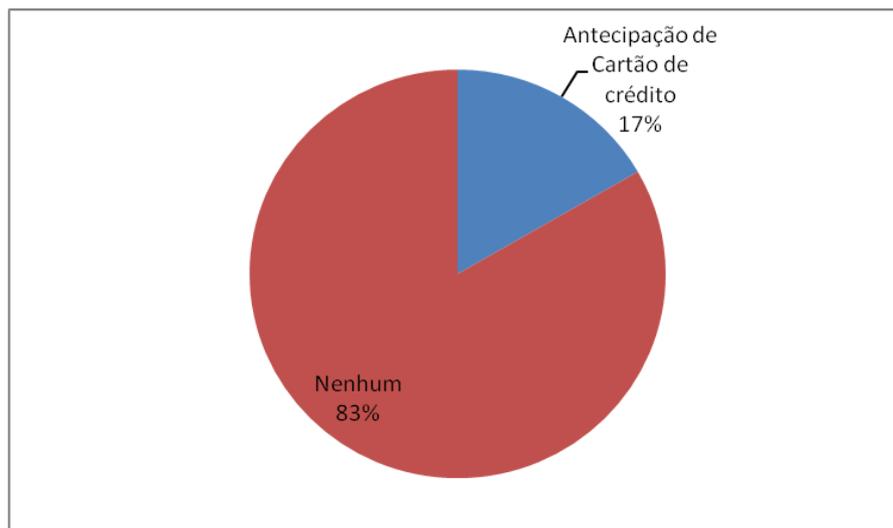
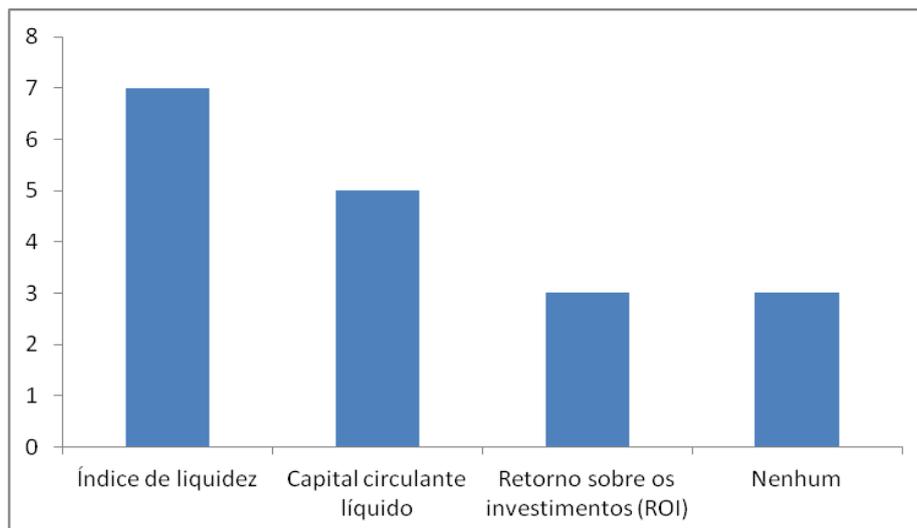


GRÁFICO 22 – RECURSO PARA REFORÇO DE CAIXA.  
FONTE: Dados da Pesquisa (2012).

O gráfico 22 apresenta o resultado da pesquisa em que 83% dos hotéis pesquisados mantêm o seu fluxo de caixa diário compatível com suas operações, não necessitando de nenhuma forma de antecipação de crédito. Apenas 17% revelaram que fazem antecipação de cartão de crédito para suprimento de caixa.

O que se verifica é que atualmente grande parte dos hotéis encontram-se com bom nível de ocupação, o que se traduz por entradas contínuas de caixa para suas despesas operacionais, não necessitando de recursos de terceiros. Disso, também se deduz o pouco uso de orçamentos financeiros pelos hotéis pesquisados, sendo conveniente afirmar que em qualquer situação uma empresa não deve prescindir de um planejamento orçamentário.

A questão 14 quer saber quais indicadores são extraídos das demonstrações contábeis para acompanhamento da situação financeira e econômica da empresa.

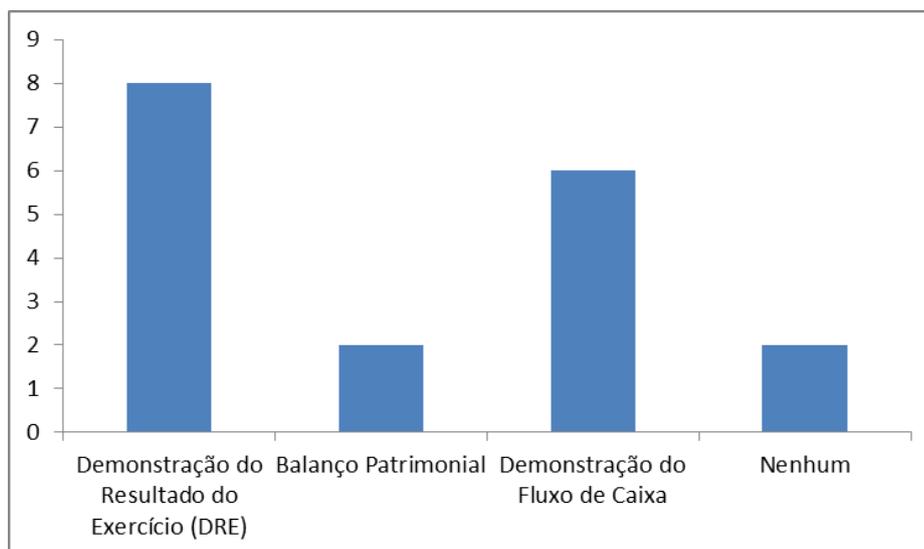


**GRÁFICO 23 – INDICADORES FINANCEIROS CONTÁBEIS.**  
**FONTE:** Dados da Pesquisa (2012).

No gráfico 23 visualiza-se que o Índice de Liquidez é analisado por 58,33% dos hotéis, seguido pelo indicativo do Capital Circulante Líquido 41,66%. Já o índice de Retorno sobre o Investimento (ROI) é analisado por 25%, mesmo percentual dos que não utilizam índice algum.

Grande parte dos hotéis não utilizam os principais índices financeiros, talvez, pelo desconhecimento da importância que esses indicativos têm para a análise da situação financeira e econômica da empresa.

A questão 25 procura identificar quais demonstrações contábeis são utilizadas pelos hotéis para avaliar o seu desempenho.



**GRÁFICO 24 – ANÁLISE DE DESEMPENHO.**  
**FONTE:** Dados da Pesquisa (2012).

Conforme se observa no gráfico 24, dos hotéis que responderam a pesquisa 66,66% utilizam a DRE para analisar o seu desempenho, 50% utilizam a Demonstração do Fluxo de Caixa, e 16,66% utilizam o Balanço Patrimonial, e esse mesmo percentual afirmaram que não utiliza demonstração alguma para analisar seus resultados.

Para esta questão pode-se apresentar o mesmo comentário da questão anterior, ou seja, muitos gestores desconhecem a finalidade das demonstrações contábeis, haja vista que, o balanço patrimonial que é considerado um dos mais importantes demonstrativos da contabilidade, e fornece subsidio para várias análises, apenas 16,66% dos respondentes o utilizam para avaliar o desempenho do hotel.

#### 4.4 RESUMO DA ANÁLISE DOS DADOS

Os hotéis pesquisados são empresas de pequeno ou médio porte, e a literatura existente sobre controladoria é mais facilmente encontrada para aplicação em grandes organizações. Por isso, buscou-se extrair da teoria as práticas de controle gerencial que melhor refletisse a realidade das empresas alvo deste trabalho. Nesse sentido foi formulado e aplicado o questionário, que analisando as respostas foi possível concluir que a maior parte dos hotéis pesquisados adotam métodos básicos para controlar suas atividades, mais voltados para o empirismo. Isto se verifica pelas seguintes observações, com base nas questões respondidas:

- 1) Não possuem um planejamento estratégico definido;
- 2) Utilizam somente orçamentos de simples elaboração;
- 3) Não consideram despesas importantes na apuração do resultado, como depreciação e perdas com enxovais;
- 4) Aplicam metodologia questionável para elaboração dos custos (fixo, variável) e ponto de equilíbrio;
- 5) Pouca utilização das demonstrações contábeis na avaliação do hotel e na orientação para decisões.

## 5 CONCLUSÃO

Em Curitiba existem vários hotéis de pequeno e médio porte administrado de forma independente. Estes hotéis representam um importante elemento na geração de emprego e renda da cidade, e vêm perdendo competitividade devido a forte concorrência provocada pela chegada nas últimas décadas das grandes redes hoteleiras internacionais, e a formação das redes nacionais.

Sabendo que muitos hotéis independentes são administrados de forma empírica, e que para tornarem-se mais competitivos necessitam de melhores práticas gerenciais, e entendendo que a controladoria tem como função básica fornecer informações precisas no processo de decisão de uma empresa, este trabalho procurou investigar e analisar a sua atuação e a sua influência no gerenciamento dos hotéis, tendo como orientação a questão, “quais as práticas de controladoria nos hotéis independentes de pequeno e médio porte de Curitiba/PR?”.

Assim, buscou-se uma melhor compreensão da controladoria na revisão literária, onde foi evidenciada a sua importância para as empresas, destacando que até mesmo uma pequena empresa necessita de um processo sistematizado de controle (ainda que compatível com sua estrutura).

Por meio das respostas do questionário enviado aos gestores dos hotéis pesquisados, que procurou identificar suas práticas de controle gerencial, é possível concluir que os hotéis de pequeno e médio porte, que são administrados de forma independente não possuem um sistema eficiente de controle em seu processo de gestão.

Diante disso, infere-se que esses hotéis necessitam de uma controladoria para fornecer informações precisas para tomada de decisão e contribuir no controle de suas atividades, garantindo bom desempenho e competitividade.

É Compreensível a dificuldade para um hotel de pequeno ou médio porte manter em sua estrutura um departamento de controladoria, mas, recomenda-se que busquem auxílio em fontes especializadas para a implantação de um sistema eficiente de controle.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, Neusa. **Curso de gestão de negócios em hotelaria**. São Paulo: FAAP. Apostila.
- ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lucio de; JORGE, Wilson Edson. **Hotel planejamento e projeto**. 5. ed. São Paulo: SENAC, 1999.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BOEGER, Marcelo Assad; YAMASHITA, Ana Paula. **Gestão financeira para meios de hospedagem**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- CAMARGO, Luiz Octávio de Lima; WADA, Elizabeth Kyoko. **Os Desafios da Hotelaria**. Disponível em <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4209.pdf>>. Acesso em 29/02/2012.
- CANDIDO, Indio. **Controles em Hotelaria**. Ed. Experimental. Universidade de Caxias do Sul. Escola Superior de Hotelaria, 1985.
- CASTELLI, Geraldo. **O hotel como empresa**. 2. ed. Porto Alegre: Sulinas, 1982.
- \_\_\_\_\_, Geraldo. **Administração hoteleira**. 8 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN; Pedro A. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- DAVIES, CARLOS Alberto. **Manual de Hospedagem**. Caxias do Sul: EDUCS, 2002.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUIA BRASIL 2011. São Paulo. ed. Abril, 2010.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/noticias>>. Acesso em: 29/02/2012.
- JACYNTHO, Patrícia H. Ávila. **As relações de trabalho nas pequenas e médias empresas dentro da reforma trabalhista**, publicada na Síntese Trabalhista n.º 131, p. 23, maio de 2000. Faculdade de Direito e Administração da Fundação Educacional de Barretos – São Paulo.
- KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: Teoria e Estudo de Casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Contabilidade Hoteleira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINISTÉRIO DO TURISMO. Disponível em <[www.mtur.gov.br/cadastur/indexaction](http://www.mtur.gov.br/cadastur/indexaction)> Acesso em 20/12/2011.

MINISTÉRIO DO TURISMO. Disponível em <[www.classificação.turismo.gov.br](http://www.classificação.turismo.gov.br)> Acesso em 17/06/2012.

MOSIMANN, Clara P.; FISCH, Silvio. **Controladoria** – Seu papel na administração de empresas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Luis Martins de. **Controladoria: Conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1999.

PORTAL IG TURISMO. Disponível em <<http://www.turismo.ig.com.br/notícia2008>> Acesso em 17/06/2012.

PORTAL PARANÁ ONLINE. Disponível em <<http://www.parana-online/canal/viagem>> Acesso em 23/12/2011.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: Planejamento e gestão**. São Paulo. Futura, 2002.

REVISTA VEJA. Editora Abril, ed. n° 2210, março de 2011.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: A construção do conhecimento**. 4 ed. São Paulo: DP&A, 2001.

TRISOTTO, Fernanda; SCHONARTH, João Pedro. **Alto Conforto é Minoria na Rede de Hotéis**. In: Gazeta do Povo. N° 30054. 29-02-2012.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas**. 7 ed. São Paulo. Editora da Universidade de São Paulo, 1985.

## APÊNDICES

### APÊNDICE I – Carta de apresentação

Curitiba, 22 de maio de 2012

Prezados (as) Senhores (as),

Sou acadêmico da Universidade Federal do Paraná em Curitiba, e estou desenvolvendo a minha Monografia para conclusão do curso de Pós-graduação na área contábil em Controladoria. O objetivo do trabalho é analisar a atuação da Controladoria nos hotéis independentes de pequeno e médio porte.

Para tanto, embasado nas referências bibliográficas estudadas sobre o referido assunto, foi elaborado um questionário a fim de avaliar as práticas de controladoria nesses hotéis.

A presente pesquisa será utilizada para aprovação no curso de Pós-graduação e obtenção do título de Especialista em Controladoria, bem como contribuir de alguma forma para o desenvolvimento dos hotéis alvo do trabalho. Sendo assim, gostaria de solicitar sua colaboração no preenchimento do questionário em anexo e salientar que sua participação é de suma importância para o sucesso desta pesquisa.

Informo, outrossim, que a monografia juntamente com os resultados apurados através do questionário aplicado ficarão à disposição de V.Sas., e que os dados fornecidos serão tratados no mais absoluto sigilo.

Agradeço antecipadamente a atenção,

Nilson Cezar da Silva  
Acadêmico UFPR  
nilson@zipmail.com.br  
Telefone para contato: (41) 92185896

## APÊNDICE II - Questionário

### Características gerais da empresa

1) Forma organizacional?

- a ( ) Micro Empresa
- b ( ) Pequena ou médio porte
- c ( ) Grande porte

2) Quanto à classificação do hotel, segundo a Embratur?

- a ( ) 01 Estrela
- b ( ) 02 Estrelas
- c ( ) 03 Estrelas
- d ( ) 04 Estrelas
- e ( ) 05 Estrelas

3) O Hotel pertence a uma?

- a ( ) Rede Nacional
- b ( ) Rede Internacional
- c ( ) Independente

4) Quantidade de Unidades Habitacionais (UHs) existentes?

- a ( ) Até 49
- b ( ) De 50 a 100
- c ( ) Acima de 100

5) Números de Funcionários?

- a ( ) De 10 a 49
- b ( ) De 50 a 100
- c ( ) Acima de 100

6) Há quantos anos o hotel está em funcionamento?

- a ( ) 0 a 10
- b ( ) 11 a 20
- c ( ) Há mais de 20 anos

7) A empresa utiliza um sistema informatizado específico para hotel na execução das suas operações?

- a ( ) Sim, Qual? \_\_\_\_\_
- b ( ) Não

As questões abaixo procuram abordar por meio do entendimento da Controladoria os aspectos de planejamento e controle, tanto estratégico como financeiro e operacional, tendo como objetivo uma visão do processo de gestão de um hotel de pequeno ou médio porte.

1) Em relação ao Planejamento do hotel, a empresa possui definido e por escrito? (Pode assinalar mais de uma questão)

- a ( ) Os objetivos da empresa
- b ( ) Avaliação das ameaças e oportunidades
- c ( ) Pontos fortes e pontos fracos
- d ( ) Formulação e avaliação de planos alternativos
- e ( ) Controle do planejamento
- f ( ) Outros, quais? \_\_\_\_\_
- g ( ) Nenhum

2) Quais os tipos de orçamentos a empresa elabora para o desempenho de suas atividades? (Pode assinalar mais de uma questão)

- a ( ) Orçamento de despesas
- b ( ) Orçamento de vendas
- c ( ) Orçamento de pessoas
- d ( ) Orçamento de compras
- e ( ) Orçamento de Custos
- f ( ) Orçamento financeiro
- g ( ) Outros, quais? \_\_\_\_\_
- h ( ) Nenhum

- 3) Para a formação do preço de venda de seus produtos a empresa utiliza quais dados abaixo? (Pode assinalar mais de uma questão)
- a ( ) Dados históricos fornecidos pela contabilidade
  - b ( ) Efeitos inflacionários
  - c ( ) Conjuntura econômica
  - d ( ) Orçamentos dos anos anteriores
  - e ( ) Informações do mercado
  - f ( ) Outras, Quais? \_\_\_\_\_
  - g ( ) Nenhum
- 4) A empresa considera a depreciação do imobilizado (móveis, utensílios, enxovais, edifício) na apuração de seus resultados?
- a ( ) Sim
  - b ( ) Não
- 5) Com que frequência a empresa efetua a contagem físicas de seus enxovais, como roupas de camas, toalhas e demais utensílios?
- a ( ) Mensalmente
  - b ( ) Trimestralmente
  - c ( ) Semestralmente
  - d ( ) Anualmente
  - e ( ) Não realiza contagem
- 6) Em relação aos gastos gerais da empresa qual o percentual de perdas e quebras dos enxovais e utensílios, conjuntamente?
- a ( ) 0 a 05%
  - b ( ) 06% a 10%
  - c ( ) 11% a 15%
  - d ( ) Acima de 16%
  - e ( ) Não apurado
- 7) A empresa reconhece seus Custos Fixos na mensuração de seus gastos?
- a ( ) Sim
  - b ( ) Não

- 8) E os Custos Variáveis, são reconhecidos?
- a ( ) Sim
  - b ( ) Não
- 9) A empresa tem definido o seu Ponto de Equilíbrio, ou seja, quanto precisa vender para igualar receitas com os gastos gerais, onde não há lucro e nem prejuízo?
- a ( ) Sim
  - b ( ) Não
- 10) Em qual regime tributário a empresa está enquadrada para o Imposto de Renda?
- a ( ) Simples Nacional
  - b ( ) Lucro Presumido
  - c ( ) Lucro Real
- 11) A opção acima, relacionada ao regime tributário, se deu através de um planejamento tributário?
- a ( ) Sim
  - b ( ) Não
  - c ( ) Desconhece
- 12) Quais dos instrumentos abaixo a empresa utiliza como controle financeiro?  
(Pode assinalar mais de uma questão)
- a ( ) Movimentação de caixa e bancos
  - b ( ) Controle de Contas a pagar
  - c ( ) Controle de contas a receber
  - d ( ) Controle de comissão de vendas
  - e ( ) Controle de tributos a recolher
  - f ( ) Nenhum

13) Das operações abaixo, quais a empresa utiliza mais frequentemente para reforço de caixa? (Pode assinalar mais de uma questão)

- a ( ) Antecipação de cartão de crédito
- b ( ) Desconto de duplicatas
- c ( ) Empréstimos bancários de curto prazo
- d ( ) Outras, Quais? \_\_\_\_\_
- e ( ) Nenhum

14) Quais indicadores abaixo são extraídos das demonstrações contábeis para acompanhamento da situação financeira e econômica da empresa?

(Poder assinalar mais de uma questão)

- a ( ) Índice de Liquidez
- b ( ) Capital Circulante Líquido
- c ( ) Participação de Capital de Terceiros
- d ( ) Composição do Endividamento
- e ( ) Retorno sobre o Investimento (ROI)
- f ( ) Outros, Quais? \_\_\_\_\_
- g ( ) Nenhum

15) Assinale quais demonstrações abaixo são utilizadas para análise de desempenho da empresa? (Pode assinalar mais de uma questão)

- a ( ) Demonstração do Resultado do Exercício - DRE
- b ( ) Balanço Patrimonial
- c ( ) DVA – Demonstração do Valor Adicionado
- d ( ) Demonstração do Fluxo de Caixa
- e ( ) Nenhum

<b>DADOS DO RESPONDENTE</b>	
<b>IDADE</b> a ( ) até 20 anos b ( ) 21 a 25 c ( ) 26 a 30 d ( ) 31 a 35 e ( ) 36 a 40 f ( ) acima de 40 anos	<b>SEXO</b> a ( ) Masculino b ( ) Feminino
<b>GRAU DE INSTRUÇÃO</b> a ( ) Segundo grau incompleto b ( ) Segundo grau completo c ( ) Superior incompleto d ( ) Superior completo  <b>PÓS GRADUAÇÃO</b> Curso: _____	<b>ÁREA DE FORMAÇÃO</b> a ( ) Administração b ( ) Economia c ( ) Contábeis d ( ) Turismo e ( ) outros, qual? _____
<b>TEMPO NA EMPRESA</b> a ( ) Menos de 01 ano b ( ) 01 a 05 c ( ) 06 a 10 d ( ) 11 a 15 e ( ) mais de 15 anos	<b>CARGO ATUAL:</b> _____  <b>TEMPO NA FUNÇÃO:</b> _____