

Gestão Estratégica de Empreendimentos Hoteleiros

Aneide Oliveira Araujo

Resumo:

Este estudo é resultado de uma investigação interdisciplinar relacionada à teoria da gestão estratégica, nas áreas de hotelaria e custos. Examina o papel da gestão de operações de empreendimentos hoteleiros como forma de atingir os objetivos estratégicos destas organizações. A estratégia empresarial evidencia a necessidade de implementar e monitorar iniciativas de melhorias operacionais. A contribuição de contabilidade gerencial para a implementação e monitoramento de iniciativas de melhorias operacionais é examinada à luz dos conceitos da gestão estratégica de custos como forma de otimizar a utilização dos recursos e garantir a satisfação dos interesses dos diversos stakeholders.

Área temática: *A Mensuração de Custos no Setor de Serviços*

GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS
TRABALHO 11.196

Este estudo é resultado de uma investigação interdisciplinar relacionada à teoria da gestão estratégica, nas áreas de hotelaria e custos. Examina o papel da gestão de operações de empreendimentos hoteleiros como forma de atingir os objetivos estratégicos destas organizações. A estratégia empresarial evidencia a necessidade de implementar e monitorar iniciativas de melhorias operacionais. A contribuição de contabilidade gerencial para a implementação e monitoramento de iniciativas de melhorias operacionais é examinada à luz dos conceitos da gestão estratégica de custos como forma de otimizar a utilização dos recursos e garantir a satisfação dos interesses dos diversos *stakeholders*.

PALAVRAS-CHAVE: custo, estratégica, hotel

ÁREA TEMÁTICA: Gestão Estratégica de Custos

GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS

1 – Introdução

Estudar o processo de gestão estratégica da hotelaria tornou-se importante para gestores e estudiosos graças às características específicas do segmento no que se refere às relações entre demanda, oferta e tecnologia, que exigem dos gestores agir e pensar estrategicamente, seja oferecendo promoções e rapidez nos serviços, seja implementando programas de melhoria.

A ação estratégica requer a realização de escolhas baseadas em ocorrências externas à empresa nas quais se identificam as oportunidades e ameaças do ambiente da firma, e em ocorrências internas, sobre as quais devem ser tomadas decisões quanto aos investimentos em métodos competitivos - pacote de produtos e serviços - que capacitam a empresa a atingir o desejo dos seus investidores de aumentar valor.

O sucesso competitivo requer o aprimoramento do processo de gestão da qualidade dos serviços, assim como o a implementação de métodos que, aos olhos do cliente, pareçam únicos e superiores aos da concorrência. Estes métodos influenciam sua decisão de repetir a experiência ou recomendá-la a terceiros, propiciando à empresa hoteleira ampliação de fluxo de caixa positivo, aumentando o valor da empresa.

Historicamente, o processo decisório tem se baseado no equilíbrio econômico das transações. Atualmente, a análise tem sido expandida para o equilíbrio estratégico, ou seja, cada empresa procura, ao mesmo tempo, ter o custo total mais baixo e colocar no mercado bens ou serviços superiores aos da concorrência; a perspectiva é, pois, de sobrevivência a longo prazo: cada empresa desenvolve habilidades específicas que a diferencie dos seus competidores e que contém elementos econômicos e estratégicos.

O desafio está em identificar as atividades essenciais, uma vez que muitas empresas focalizam seus ativos organizacionais correntes, e não as habilidades e capacidades dos recursos que as colocam em condições de desempenhar a melhor prática e de atingir os resultados desejados.

Torna-se necessário, portanto, avaliar o desempenho dos métodos competitivos adotados a fim de que o gestor saiba *o que e como* aconteceu, e *o que* pode ser feito para obter melhorias contínuas. Para tanto, ele necessita de um sistema de planejamento e controle que espelhe os objetivos da organização e as estratégias competitivas, a partir de medidas de fatores quantificáveis, que podem ser comparados com o desempenho anterior e com padrões, para que se consigam situações desejáveis e tecnicamente viáveis.

Identifica-se, deste modo, a necessidade de prover os gestores de empreendimentos hoteleiros com ferramentas que os ajudem a tomar decisões oportunas e seguras a respeito dos métodos competitivos adotados.

O objetivo deste trabalho foi mostrar como as organizações hoteleiras podem se capacitar para enfrentar os desafios do ambiente de acirrada competição, à luz da gestão estratégica de custos.

A indústria hoteleira tem se mostrado um importante segmento da economia em termos de movimentação de recursos, geração de empregos e, principalmente, atração de capital do mercado internacional. Trata-se de um segmento de grande significado sócio-econômico para o Brasil, que tem enfrentado os efeitos da internacionalização do capital e apresenta certa fragilidade, tendo em vista as tendências oligopolísticas, além de certa ineficiência interna nas organizações.

A internacionalização do turismo exige a adoção de tecnologia que aumente a eficiência e torne as organizações mais competitivas, em face do ambiente voltado para a busca de excelência.

As operações em hotéis, devido a características próprias desse tipo de negócio, dão grande ênfase às pessoas (recursos humanos) o que diminui o poder de controle, e ao contato com clientes, o que aumenta o grau de variabilidade e incerteza dos eventos.

A despeito de ser uma atividade intensiva em capital, o nível dos serviços depende essencialmente da qualidade do fator humano, das habilidades dos trabalhadores. Trata-se de uma área instigante devido às características dos negócios e à complexidade do processo de gestão, que, como uma indústria, organiza todo um aparato físico para oferecer um produto eminentemente pessoal, um serviço.

2 – Gestão de Empreendimentos Hoteleiros

O turismo, atividade econômica em franca expansão em todo o mundo, tem sido alvo de muitas preocupações por parte de instituições governamentais, grupos empresariais e acadêmicos, por se tratar de uma excelente fonte geradora de empregos.

Pesquisa realizada por CORIOLANO (1998) revela que, nas multinacionais hoteleiras em operação no Brasil, prevalecem as estratégias de expansão apoiadas em crescimento, qualidade de produtos e serviços, e tecnologia.

A indústria hoteleira, em virtude das características a ela inerentes, requer o aprofundamento nas questões estratégicas dos seus sistemas de gestão estratégica de processos, devido às peculiaridades, conforme afirmam OLSEN *et al.* (1998:12), tais como:

- a) equilíbrio da relação entre capital e trabalho;
- b) dispersão de estabelecimentos em diversos países;
- c) profissionalização dos processos de gestão;
- d) multiplicidade de iniciativas imobiliárias que apóiam organizações hoteleiras;
- e) curto ciclo de vida das idéias inovadoras;
- f) grande atratividade para novos empreendedores;
- g) relações excepcionais entre demanda, oferta e tecnologia;

De acordo com CORIOLANO (1998: 37) o empreendimento hoteleiro, cada vez mais, tem se caracterizado “por investimentos em propriedades imóveis que requerem alto grau de conhecimento gerencial especializado em negócios de serviços”; logo, marca, perícia gerencial e suporte logístico permitem a diversificação em novos mercados.

Este segmento apresenta hoje forte tendência à internacionalização, devido ao crescimento do turismo de negócios, sem padronização de produtos e promoção, sob uma perspectiva de formulação de estratégia de natureza “multidoméstica”. Segundo CORIOLANO (1998: 31) uma estratégia global para esse setor pressupõe a identificação de clientes e segmentos a serem abordados, de acordo com suas necessidades e interesses específicos, assim como segundo a configuração geográfica dos mesmos.

A estratégia de internacionalização de mercados pode ser conduzida por meio de:

- a) expansão geográfica das operações: exploração do potencial de economias de escala;
- b) desenvolvimento de mercados locais: exploração do potencial de economias de escopo;

- c) consolidação das iniciativas de expansão: aproveitamento do potencial de sinergias nas operações.

Programas de *marketing* devem ser conduzidos tendo como alvo segmentos regionais e globais, a partir de um *mix*, mundialmente apropriado, de: produtos, mecanismos de coordenação e controle de atividades; fluxo de informações e recursos; fluxo das áreas funcionais: produção, logística e finanças.

O crescimento da indústria hoteleira tem se verificado, a partir de alianças estratégicas, contratos de gerenciamento, *joint-ventures* e aquisições. A indústria de viagens, sendo global por definição, requer alianças entre firmas de negócios variados, similares entre si, ou bastante distintos, tais como hotéis, companhias aéreas, locadoras de veículos, e outros, conforme afirma CORIOLANO (1998: 34); e a seleção dos parceiros é um fator de fundamental importância para se minimizar conflitos.

Os contratos de gerenciamento, ao lado de *franchising*, *joint-ventures* e até subsidiárias, constituem-se um modo de entrada no mercado e dependem do nível de recursos e de comprometimento acionário, em face dos riscos do mercado, assim como do grau desejado de controle. Segundo CORIOLANO (1998: 37) “a decisão de entrada será ainda baseada no tamanho do mercado e seu potencial de crescimento, bem como a existência de economias de escala potenciais e outros fatores relacionados a custo”.

3 – Estratégia das Operações

A estratégia empresarial, segundo GOMES e AMAT (1996: 15), é o caminho para a organização adequar-se às exigências do meio ambiente, por definir políticas que visam ao aproveitamento das oportunidades, de acordo com os recursos disponíveis.

Para OLSEN *et al.* (1998: 2), trata-se de um alinhamento da empresa às condições do ambiente, através de “métodos competitivos” que propiciem o maior valor financeiro para o empreendimento, devendo, o estrategista, para tanto, criar uma consistente estrutura de identificação de oportunidades e de uma eficiente alocação de recursos.

A alocação de recursos, por parte de investidores e proprietários, tem como finalidade aumentar sua riqueza, e a eficiência desta alocação pode ser medida pela magnitude dos fluxos de caixa gerados, numa perspectiva de curto prazo, ou pelo potencial de sustentação do negócio a longo prazo, na geração de benefícios futuros.

Sob esta visão sustentam-se os princípios gerais da gestão estratégica, cuja perspectiva, ao invés de priorizar a visão da empresa como maximizadora de lucros a curto prazo, dá maior ênfase à otimização dos resultados no longo prazo, sem, no entanto, esquecer a importância da mensuração e gestão dos custos atuais.

A competição mundial, de acordo com GIANSI e CORRÊA (1996:49), mudou a concepção de gestão de operações, que prioriza a iniciativa redutora de custo; atribuiu-se a ela uma função importante e mais complexa, que é a de buscar os objetivos estratégicos da organização; modificou, assim o papel das operações na estratégia empresarial.

Assim como BRIGNALL (1997: 327), esses autores adotam uma classificação, proposta por SILVESTRO *et al.* (1992), que valoriza o tratamento da gestão estratégica das operações de serviços e divide-os em: serviços profissionais, lojas de serviços e serviços de massa, dependendo do número de clientes atendidos por uma unidade operacional típica, em um dado período de tempo e cujos respectivos sistemas de custeio variam sistematicamente.

Segundo esta classificação, um arquiteto que atende dezenas de consumidores a cada dia de trabalho e produz um serviço personalizado é considerado um *serviço*

profissional. Um aeroporto que atende centenas de consumidores por dia, usando um complicado *mix* de equipamentos, instalações e pessoas, é um *serviço de massa*. E, por fim, o hotel que funciona como uma *loja de serviços*, cujas operações se desenvolvem em nível de *front-office*, ou contato direto, e presta serviços tais como recepção, alimentação e *back-room*, ou serviços de apoio, tais como lavanderia, logística.

Para enfrentar a concorrência, a empresa necessita de uma estratégia de operações traduzida pela definição de objetivos e dos conseqüentes estabelecimentos de critérios competitivos, que devem refletir a satisfação do cliente com o serviço fornecido. Esta estratégia “pode ser caracterizada como um padrão coerente de decisões individuais que afetam a habilidade da empresa de obter vantagem competitiva sustentada a longo prazo”, conforme GIANESI e CORRÊA (1994: 105)

Uma lista priorizada de critérios competitivos permite à área de operações estabelecer os objetivos que irão orientar os planos de ação, cerne na formulação estratégica de operações, pois leva em conta o conceito de missão do serviço que vai definir em que o sistema de operações deve atingir a excelência, para, assim, poder estabelecer a ligação entre as áreas de decisão estratégica e os objetivos estratégicos, priorizados de acordo com o mercado.

As áreas de decisão, conforme definidas por GIANESI e CORRÊA (1994: 103), são conjuntos de decisões gerenciais a respeito dos recursos operacionais, ou seja, recursos humanos, tecnológicos e sistemas; eles influenciam o desempenho do sistema de operações e o alcance de seus objetivos.

O caráter estratégico das operações decorre da habilidade de se obter vantagens competitivas sustentadas a longo prazo. É conveniente tratar as áreas de decisão como estratégicas, identificando os critérios de desempenho que se deseja priorizar.

Um hotel, por exemplo, não pode adotar uma estratégia com foco único, em virtude da vasta gama de serviços ofertados a um mercado igualmente vasto. A flexibilidade dos serviços requer funcionários com qualificação e autonomia suficientes para abandonar procedimentos preestabelecidos, de modo a atenderem as exigências do serviço, o que pode acarretar custos mais altos e risco de perda de consistência no atendimento.

A determinação de áreas de decisão prioritárias tem o papel de estabelecer as relações fundamentais entre os objetivos e áreas de decisão estratégicas, e de definir ferramentas para:

- a) análise das áreas de decisão, a fim de identificar aquelas que mais afetam os objetivos nos quais se deve atingir alto desempenho;
- b) análise do ciclo de serviço, identificando-se as atividades de contato com o cliente (*front-office*) assim como as de apoio (*back-room*);
- c) análise do fluxo de processo dos serviços, a fim de identificar quais devem ser realizados de modo que os bens tangíveis estejam disponíveis no momento correto, os equipamentos funcionem corretamente, os funcionários estejam treinados e de posse das informações corretas.

O diagrama de fluxo do processo de serviço evidencia as etapas da prestação do serviço, separadas por um “linha de visibilidade”, de acordo com a execução dos mesmos, em presença ou não do cliente – *front-office* ou *back-room*. As atividades em *back-room* são separadas, segundo as camadas organizacionais, em: suporte ao pessoal de linha de frente, produção e gerência.

As atividades na linha contato com o cliente são consideradas “momento de verdade”, como por exemplo as de *Consulta e Reserva*, que devem ser avaliadas segundo “critérios de desempenho” tais como: consistência e velocidade no

atendimento, que têm como “recursos críticos” a disponibilidade de informações *on-line*, apoiada num sistema de comunicações integrado ao sistema de reservas.

A gestão do processo de alocação eficaz de recursos trabalha para obter um equilíbrio entre métodos competitivos e competências essenciais, garantindo que o investimento e a manutenção destas recebam o mesmo cuidado dispensado à análise de investimentos em métodos competitivos; deve-se levar em conta as características do serviço hoteleiro, ou seja: complexidade das transações, intangibilidade e perecibilidade do serviço.

A importância de uma gestão eficaz de distribuição de serviço de qualidade tem se tornando cada vez mais evidente em todos os aspectos do setor de serviços, especialmente na hotelaria, pois nela a qualidade deve ser entendida a partir de quatro dimensões:

- a) definição apropriada do que significa qualidade na organização,
- b) compreensão das diferenças entre qualidade percebida e valor percebido,
- c) reconhecimento da qualidade como um processo,
- d) percepção da ligação entre cultura e qualidade.

Entender estas quatro dimensões é essencial, porque elas podem influir nos objetivos da firma e nas funções das pessoas empregadas; devem estar, pois, embutidas na cultura empresarial e, portanto, precisam ser claramente comunicadas para todos os membros da organização.

De acordo com OLSEN *et al.* (1998: 269) as definições de qualidade são sempre mais apropriadas para a atividade industrial que para a prestação de serviços, uma vez que levam em conta o conceito de conformidade, a partir de padrões e especificações que podem ser de difícil aplicação tanto para os empregados de um hotel quanto para a alta administração, dadas as dificuldades de identificação das necessidades dos hóspedes e a mobilidade dos padrões de satisfação.

Qualidade percebida e valor percebido são conceitos diferentes, mas fáceis de serem confundidos, segundo OLSEN *et al.* (1998: 271). O valor percebido é uma relação baseada em custo, e tem como formulação algébrica: $vp = b - c$, onde:

vp = valor percebido;

b = benefício;

c = custo

Embora a dimensão da qualidade técnica do produto/serviço da hotelaria possa ser mensurada em termos da conformidade com as especificações, é a dimensão funcional que gera dificuldades de mensuração. O hóspede pode até não fazer um julgamento a respeito da qualidade até que se defronte com uma avaliação posterior e pode esboçar reações divergentes em face de uma mesma experiência intangível (qualidade funcional); por isso torna-se difícil mensurar. Então, como avaliar se a tecnologia afetou o processo, se as mudanças na distribuição afetam a eficiência e a qualidade, ou se tarefas individuais podem ser essenciais para o processo?

A cultura organizacional, como padrão de crenças e valores, dá significado aos membros da organização e proporciona regras de comportamento, definindo o clima interno da organização, que guia as ações dos empregados, e avalia a forma como eles interagem entre si e com os clientes da firma.

Valores refletem os padrões funcionais de qualidade técnica da firma, e essa qualidade é assegurada pelo uso de um manual de procedimentos que, clara e minuciosamente, delinea todos os requisitos de desempenho técnico. De acordo com OLSEN *et al.* (1998: 275) uma cultura orientada para o serviço realça e prescreve tanto as dimensões técnicas quanto às dimensões funcionais da qualidade.

O objetivo da estratégia de operações é atingir a excelência; critérios competitivos devem refletir a satisfação do cliente em relação ao serviço fornecido. A avaliação da qualidade do serviço pelo cliente se dá pela comparação entre o que era esperado e o que foi percebido durante a prestação do serviço, ou seja, em função das suas expectativas e da sua percepção. Trata-se de uma questão de difícil equação, devido ao caráter subjetivo da intangibilidade dos serviços e das constantes mudanças que se dão nas expectativas dos clientes, conforme GIANESI & CORRÊA (1994:79).

Para o fornecedor de serviços é fundamental identificar as reais necessidades dos seus clientes e procurar influenciar as expectativas, sempre que ele se defronta com algum tipo de inadequação. O seu sistema de operações tem que estar capacitado para atender expectativas, a curto prazo, e necessidades, a longo prazo.

4 – Operações em Hotelaria

A indústria hoteleira, segundo ADAMS (1997: 10), defronta-se atualmente com questões estratégicas decorrentes das mudanças na estrutura industrial e nos padrões de investimentos, no crescimento de oportunidades da tecnologia da informação. Houve também mudança na demanda do consumidor, tornando-se fatores críticos para o sucesso dos empreendimentos desse setor: eficiência operacional; marketing; especificação de produtos; distribuição de serviços.

Para ADAMS (1997: 13) a excelência em serviços constitui-se a principal contribuição para aumento dos lucros, uma vez que propicia a obtenção de receitas elevadas tanto em termos de valores das diárias quanto da taxa de ocupação.

De acordo com OLSEN *et al.* (1998: 306), a indústria hoteleira enfrenta grandes desafios para encontrar “métodos competitivos que adicionem valor”, ou seja, superar a expectativa do seu mercado-alvo, que, diante das oportunidades de informação, e da própria disponibilidade de novas tecnologias, tende a ficar cada vez mais exigente; e mudam também, com maior velocidade, os requisitos de satisfação do cliente.

Sem dúvidas, este quadro não só aumenta a complexidade do processo de gestão como acelera as mudanças e incertezas, requerendo, dos gestores, a habilidade de antecipar com mais regularidade e precisão os eventos futuros, tornando-os “orientados para o futuro” de acordo com OLSEN *et al.*, (1998: 309).

Os empreendimentos surgem sempre da vontade (dos empreendedores) de realizar algo que satisfaça necessidades dos consumidores e seja capaz de gerar lucro, ou seja, produtos e/ou serviços. Algumas vezes podem gerar um pacote de produtos e serviços novos; outras vezes mantêm-se os já existentes; em ambos os casos trata-se de responder ou reagir a manifestações de interesse, emanadas do ambiente em que a empresa se insere.

No gestor recai a responsabilidade de definir e avaliar como um conjunto de produtos e serviços, em determinado contexto produtivo, pode gerar vantagens competitivas. Na indústria hoteleira, mais que gerar um conjunto de produtos e serviços, faz-se necessário desenvolver competências essenciais, conforme definem OLSEN *et al.* (1998: 172). E isso se consegue desenvolvendo, dentro da firma, recursos e capacidades de processos, habilidades e ativos, que devem ser continuamente revistos para que a empresa mantenha-se competitiva.

A busca de vantagens competitivas sustentáveis, imposta por competição intensa, sofisticação dos consumidores e mudanças tecnológicas revolucionárias, requer um aprimoramento do processo de gestão da qualidade dos serviços, em que os gestores devem procurar enfatizar o valor adicionado de métodos competitivos difíceis de serem copiados pelos competidores; e continuar a impressionar os hóspedes, priorizando a

qualidade, que depende de treinamento, execução e controle, assim como, da alocação de recursos suficientes para atingir e manter a liderança.

O serviço tem de adicionar valor para o hóspede, ou seja, satisfazer suas necessidades, porque este pagará à firma um valor maior do que o custo para provê-lo, ampliando a criação de um fluxo de caixa positivo por ação. Por isso, a gestão não pode perder a perspectiva de assegurar serviços diários a preços que garantam o retorno desejado – desafio atingido pela compreensão de como os hóspedes derivam utilidade do serviço – para que a organização os possa produzir e distribuir.

Neste sentido, OLSEN *et al.* (1998: 261) apontam a necessidade de uma mudança dramática no pensamento gerencial, no qual:

- a) a atenção sobre o controle total do consumo para controlar custos – foco interno – desloca-se para o resultado do desempenho – foco externo – do fluxo de caixa por ação;
- b) a execução do trabalho centrado nos empregados – estrutura – desloca-se para o hóspede – gestão de processo;
- c) desenvolve-se uma compreensão total do papel das operações, do marketing e dos recursos humanos na distribuição de serviços.

Estes autores sugerem como alternativa para tratar estrategicamente a gestão hoteleira o “princípio do co-alinhamento”, que consiste do fato de os gestores se anteciparem aos eventos e tomarem decisões sobre em quais métodos competitivos devem investir para obterem sucesso no futuro; é necessário, pois, pensar a respeito das mudanças que estão por vir, e desenvolver estratégias que garantam continuidade e competitividade à empresa, conforme OLSEN *et al.*, (1998:16).

Baseados em pesquisa realizada com 4.000 profissionais do ramo hoteleiro nos Estados Unidos, OLSEN *et al.* (1998: 16) indicam cinco forças que determinarão mudanças no modo como a organizações hoteleiras serão administradas: controle da capacidade, segurança, ativos e capital, tecnologia, e inovação gerencial.

Controle da capacidade, devido à influência que a velocidade da informação exerce sobre a gestão das disponibilidades de apartamentos para alugar, alterando o modo de comercialização e exigindo investimentos em anúncios e promoções, assim como na ampliação da participação do cliente nas decisões a respeito de seleção e reserva.

Segurança, em virtude do crescimento do risco potencial a que se expõem as pessoas em trânsito, tanto em termos da integridade individual quanto no que se refere à existência enfermidades (novas e velhas) as quais têm-se tornado uma preocupação impar para os viajantes, quando planejam seus itinerários.

Ativos e capital, em face da mudança (globalização) da economia de mercado, a qual acirra a competição por capital disponível para investimentos em atividades produtivas. Fato que favorece aquelas que proporcionam maior retorno pressionando, desta forma, as firmas a direcionar seu foco para estratégias sustentáveis a longo prazo.

Gestão inovadora privilegia a habilidade do gestor para os negócios internacionais, mais que para a excelência em hospedar – mesmo sabendo-se que sempre vai existir a necessidade de proporcionar ao cliente bens e serviços desejados.

O gestor de hotelaria também deverá agregar conhecimentos de tecnologia e usá-los na análise e síntese de grandes quantidades de informações, de fontes variadas e velozes, uma vez que o ambiente atual está repleto de incertezas.

A tecnologia, combinando telecomunicações, informática e informação, modifica radicalmente o modo de gerenciar empreendimentos, consistindo no mais importante recurso de competitividade. Com base em recomendações do Fórum

Internacional sobre turismo para o ano 2000, CORIOLANO (1998:52) aponta como desafios:

- a) Informação, como chave para o sucesso – monitoramento das tendências a longo prazo, manutenção de competitividade no curto prazo e estágio de ciclo de vida do produto.
- b) Estratégia de competitividade total, com atenção para a lucratividade do negócio, acometida por superofertas, custos crescentes e guerra de preços.

Desta perspectiva, OLSEN *et al.* (1998: 40) definem o gestor hoteleiro de futuro como: um estrategista – menos anfitrião e mais negociador; um gestor multifuncional; um agente de mudança – desbravador de fronteiras; um visionário; um tecnologista; e um operário do conhecimento – gestor de informações. Enfim, um profissional que pense de modo interdisciplinar, e orientado para o futuro.

O processo de distribuição de serviços difere substancialmente do industrial, e isso constitui um grande desafio para o gestor de hotelaria, devido à natureza intangível dos produtos e serviços desta atividade.

Mais que a manufatura, que tem a possibilidade de estocar seus produtos para se ajustar aos períodos de flutuação da demanda, o estabelecimento hoteleiro sofre constantemente grandes impactos na sua lucratividade, e tem que utilizar seus recursos produtivos – trabalho e instalações físicas – sempre de modo muito eficiente; e como o hóspede demanda serviços onde e quando quer, a gestão de distribuição de serviços da hotelaria torna-se muito importante.

Neste contexto a gestão da capacidade mostra-se essencial, posto que os custos fixos afetam diretamente o fluxo de caixa, na medida em que interferem na lucratividade; por isso uma estrutura ociosa, em períodos de baixa, é tão indesejável quanto a perda de vendas por insuficiência da capacidade, em períodos de alta.

A flutuação da demanda representa um importante desafio do processo de gestão no que se refere ao dimensionamento adequado do quadro de pessoal. A organização incorre em custos quando pessoas são contratadas e treinadas, bem como quando são grandes os encargos da folha de pagamento. Por outro lado, incorre em perdas, quando da insuficiência de pessoal ou da má qualificação dos trabalhadores; neste caso o resultado é a insatisfação do hóspede.

Portanto, a indústria hoteleira pode sofrer impacto significativo no fluxo de caixa, a partir de pequenas melhorias nos serviços de distribuição, uma vez que a sua eficácia resulta em satisfação do hóspede, potencializando o seu retorno.

4 – Contabilidade Gerencial em Hotéis

De acordo com ATKINSON *et al.* (1999: 50) os gestores de empresas de serviços, de modo geral, utilizam a informação contábil gerencial apenas para “orçar e controlar dispêndios”, e nunca para conhecer o custo dos serviços que prestam, ou do atendimento aos diferentes tipos de clientes.

A inserção em mercados globais pressiona os gestores a reduzir custos e a melhorar a qualidade e eficiência das operações; eles procuram introduzir novos produtos, que geram lucros, e/ou eliminar os que geram prejuízos.

Estudos recentes realizados por SILVA (2000) em 81 estabelecimentos hoteleiros localizados na Região Nordeste, indicam que, a despeito de estarem presentes preocupações com qualidade, eficiência, lucratividade e redução de custos, a maior parte das empresas não possui sistemas de informações gerenciais estruturados, ou não se utilizam sistematicamente de ferramentas de apoio gerencial.

A contabilidade gerencial tem desempenhado o papel de disponibilizar instrumentos que ajudem o gestor no processo decisório, no que se refere a:

- a) melhoria de lucratividade a longo prazo e retorno sobre o capital empregado;
- b) medidas de desempenho em termos histórico e periódico, com ênfase nas operações internas.

As práticas em hotéis estão voltada para atender a demanda por informações necessárias ao planejamento, e para fazer a avaliação de condições de mercado e análise dos competidores, em duas áreas principais: provisão de informações (que ajudem no desenvolvimento de planos estratégicos) e monitoramento de mercado, estruturas de preços e custos dos competidores (ADAMS, 1997: 27).

O foco externo da contabilidade de gestão estratégica permite monitorar mudanças do ambiente, assim como avaliar as decisões estratégicas tomadas em todos os níveis da organização, que se apóia no poder da tecnologia de informação, capaz de gerar relatórios que, além de relevantes e oportunos, permitem a realização de análise de sensibilidade, dando espaço para modelos preditivos .

De acordo com OLSEN *et al.* (1998: 306), a indústria hoteleira enfrenta grandes desafios para encontrar “métodos competitivos que adicionem valor”, ou seja, superar cada vez mais a expectativa do seu mercado-alvo, que, diante das oportunidades de informação e da própria disponibilidade de novas tecnologias, tende a tornar-se mais exigente e a mudar com maior velocidade seus requisitos de satisfação.

Sem dúvidas este quadro não só aumenta a complexidade do processo de gestão como acelera o processo de mudança e incerteza, requerendo, dos gestores, habilidade para antecipar, com mais regularidade e precisão eventos futuros, tornando-os “orientados para o futuro”, segundo OLSEN *et al.*, (1998: 309).

A organização hoteleira produz serviços em *just-in-time*, - essa característica particular desse ramo de atividade torna difícil o controle das operações, a medição do desempenho e o acompanhamento, medição e controle do custo do produto ou serviço. Assim como toda organização prestadora de serviços, a hotelaria consome recursos, para atingir seus objetivos estratégicos que envolvem a aquisição de “insumos” para um “processo” de distribuição de um serviço que é um produto vendável: instalação, mercadoria ou serviço.

Tradicionalmente, o planejamento e controle de custos é efetuado pelo gestor departamental, que tem responsabilidade orçamentária, de acordo com BRIGNALL (1997: 327). A política de tarifas das acomodações ou diárias é definida a partir do conhecimento dos preços de mercado, de modo que a tarefa principal da contabilidade não é determinar o custo total, mas gerenciar o nível de ocupação, adotando estratégias de diferenciação na qualidade dos serviços, respaldadas por uma marca forte.

Nos hotéis, dá-se ênfase ao controle da cadeia de valor das atividades, nas tarefas-chave de gerenciamento da capacidade; tal ênfase é particularmente importante nos serviços de massa e de loja, porque eles têm uma alta proporção de custos indiretos fixos. Então, o sistema de custeio das cadeias de hotéis evidencia estes aspectos das unidades essenciais para o sucesso comercial.

Segundo ADAMS (1997: 49) o principal desafio de uma organização está em desenvolver uma gestão eficaz de custos, especialmente na hotelaria, pois benefícios óbvios advêm da redução dos custos tanto das operações de rotina quanto das estratégicas; procura-se, pois, melhorar as oportunidades de obtenção de vantagens competitivas.

Algumas mudanças, de acordo com BRIGNALL (1997: 332), podem ser requeridas nos sistemas de controle de serviço, ao longo do ciclo de vida, para interagir

com as variáveis contingentes: ambiente competitivo, missão do negócio e estratégia genérica.

Em termos de custos, isto implica que o processo de distribuição de serviços pode requerer aumento de tempo, redefinição de centros de responsabilidade e mudanças no grau de sofisticação do sistema de custos. Por exemplo, em uma estratégia de liderança em custos para serviço de massa e algumas lojas de serviço, a adoção do Custeio por Atividades pode ser justificável, em termos da relação custo/benefício da informação gerada.

Para novas unidades de negócios estratégicas, o lucro no curto prazo poderá ser sacrificado, em busca de uma posição competitiva no longo prazo. Nestas circunstâncias, a ênfase em controles financeiros é menos conveniente, e um sistema “*full costing*” pode não valer a pena, ainda que o processo de gestão estratégica se torne mais fácil, tendo em vista que na fase inicial do ciclo de vida, a geração do fluxo de caixa é essencial para a sobrevivência do empreendimento.

Em uma das cadeias hoteleiras estudadas por BRIGNALL (1997: 334), caracterizada como “loja de serviços”, observou-se que, embora a organização declarasse um estilo de gestão mais próximo do ‘controle estratégico’, as relações das unidades de negócios estratégicas revelavam que “a missão era aumentar a participação de mercado crescente, altamente competitivo, via diferenciação através de estratégia de marca, baseada em serviço superior ao cliente, com particular atenção aos fatores de desempenho intangíveis”.

O custo, era analisado em termos da contribuição por departamentos: identificáveis por apartamentos, bar, restaurante, recepção, etc.; mas não se analisava o custo total do produto. A responsabilidade gerencial estava focada no gerenciamento da utilização da capacidade, e se baseava em orçamento departamental, que distribuía bônus sobre o lucro geral do hotel. O desempenho era mensurado através de cinco medidas de dimensões não financeiras que avaliavam a estratégia de diferenciação por marca, esperando maximizar a utilização da capacidade, e, assim, maximizar o lucro.

A pesquisa desenvolvida por BRIGNALL (1997) também revela que, entre os seis principais competidores, não existia evidência de que predominasse a escolha pela explicitação do desempenho – financeiro ou competitivo; e, mesmo recentemente, nenhuma alteração significativa ocorreu sobre os sistemas de controle de custos, especialmente no que se refere à identificação de custos que adicionam (ou não) valor.

No entanto, para esse autor, nos setores em que preponderam os produtos “intangíveis”, os custos que não adicionam valor são uma fonte de “perda”, e devem ser eliminados, quando possível, uma vez que é difícil identificar particularmente cada um deles.

Para compreender o comportamento dos custos e as causas das variações, faz-se necessário entender o sistema de valor como um conjunto de processos formado por atividades estratégicas relevantes, cujo objetivo é criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. (Figura 1)

Procurando relacionar os recursos necessários à existência destas atividades, identificam-se as instalações, atendimento, equipamentos, insumos, parceiros (lavanderias, locadoras, transportadores, agências, promotores de eventos, etc). E, se amplia-se o campo de observação identificar-se-á a concorrência e o governo com suas políticas fiscais, tarifárias, turísticas, etc.

A definição do sistema de valor envolve identificar as atividades estratégicas – que geram valor para os clientes – às quais correspondem custos, receitas e ativos. Numa primeira análise são identificadas como atividades, com valor percebido pelos clientes de um hotel: recepção (*check-in* e *check-out*), reservas, acomodações,

alimentação, eventos, lazer, lavanderia e comunicações. Porém, uma visão ampliada do sistema inclui fornecedores e clientes.

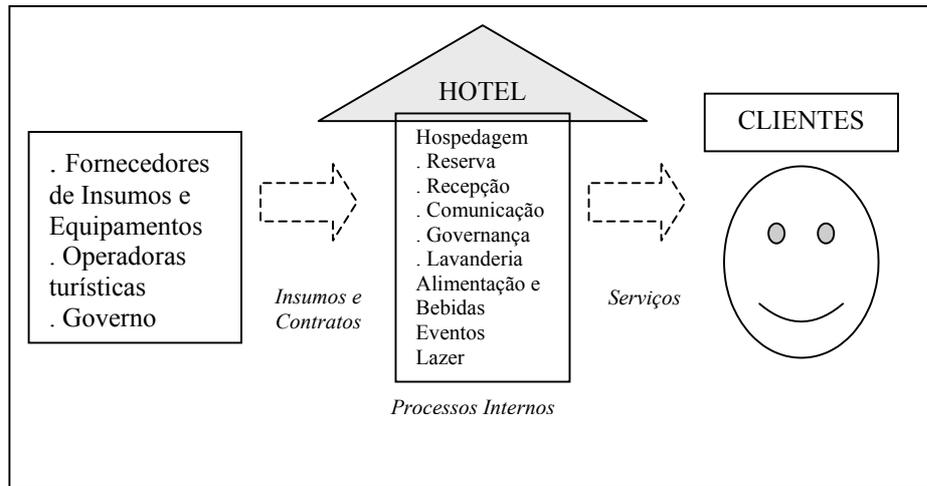


Figura 1: Sistema de Valor da Atividade Hoteleira

A estrutura de custos, conforme definem SHANK e GOVINDARAJAN (1995: 94), constitui uma forma de compreender a posição da empresa, para assim, analisar e discutir o fluxo do processo, a partir das fontes de matéria-prima e até o produto final entregue ao consumidor.

Um hotel não depende apenas de uma matéria-prima, mas de um conjunto de recursos que são básicos na prestação do serviço: instalações, atendimento, equipamentos, insumos, parceiros (lavanderias, locadoras, transportadores, agências, promotores de eventos, etc).

Tendo como ativos as instalações e os equipamentos, pode-se dizer que são insumos essenciais à prestação dos serviços do hotel: o atendimento, os recursos envolvidos neste atendimento e os serviços fornecidos pelos parceiros.

Na outra ponta do sistema identificam-se dois grupos de atividades que geram valor para o cliente; as atividades principais (serviços de hospedagem e alimentação) e atividades intermediárias (reservas, recepção, lazer, lavanderia e comunicações) conforme demonstra o Quadro 1.

A algumas destas atividades não se pode associar receitas resultantes do serviço prestado, porém a todas elas associa-se o consumo de recursos, seja na forma de custos ou de ativos.

A mensuração dos desvios de custos focaliza a produtividade dos recursos humanos, rastreando o valor adicionado por empregado. A produtividade do valor adicionado é definida como valor adicionado total da receita menos o valor de materiais obtidos externamente, e esse valor é definido como um índice do contingente da empresa total ou, da folha de pagamento.

O custeio baseado em atividades procura definir despesas segundo os eventos, ou seja, se o objeto de análise é um pedido do cliente, então todos os custos que resultam desta providência contribuem para a formação do custo total da mesma.

O posicionamento estratégico de uma empresa face à concorrência, segundo COOPER e SLAGMULDER (1999), deve ser buscado na gestão de custos: entre as empresas participantes da cadeia de suprimento, a qual extrapola as fronteiras da firma, porque o isolamento limita a eficácia do processo como um todo, na medida em que cada empresa confina sua análise à economia local.

ATIVIDADES	RECEITAS	CUSTOS	ATIVOS
Principais			
Hospedagem	Diárias de apartamentos	Reservas Recepção Alimentação Atendimento Material de Limpeza Rouparia Lavanderia Comunicações	Móveis Telefones Utensílios
Alimentação	Refeições e bebidas	Atendimento Insumos Utensílios Comunicações	Móveis Utensílios Telefones Computadores
Eventos	Diárias/horas de salões	Atendimento Utensílios Insumos Comunicações	Móveis Utensílios Computadores
Intermediárias			
Reservas		Atendimento Comunicações	Computadores Telefones Móveis
Recepção		Atendimento Insumos Comunicações	Computadores Telefones Móveis Utensílios
Lazer	Receita de serviços	Atendimento Utensílios Comunicações	Móveis Utensílios Piscinas Quadras esportivas Saunas Salão de Jogos <i>Fitness</i> Bares e Boates
Lavanderia	Receita de serviços	Atendimento Serviços de terceiros Lavanderia Comunicações	Móveis Utensílios Máquinas
Comunicações	Receita de serviços	Atendimento Serviços de terceiros	Telefones Computadores

Quadro 1: Mapeamento de Receitas, Custos e Ativos

Trata-se de uma questão estratégica, porque permite a formulação de alternativas de melhorias para os negócios em geral, assim como a avaliação do impacto da implementação destas melhorias, com base em informações confiáveis e precisas.

Para MANNING (1995: 44) o tratamento típico de apropriação de custos por atividades é insuficiente para conduzir análises mais precisas de lucratividade, principalmente se a organização for gerenciada por região, linha de produto, instalações, enfim, por unidade de negócio.

No custeio por atividades o custo dos produtos é transferido para os canais, tomando-se como base os custos unitários padrão, o “*mix*” de produtos vendidos e a apropriação das despesas gerais, com base nas receitas líquidas ou no volume de vendas por canal.

Por isso, MANNING (1995: 44) propõe um refinamento da aplicação do custeio por atividades, que contempla a visão da Gestão Estratégica de Custos: o que direciona

os custos não são apenas os produtos mas, também, os clientes atendidos e os canais por meio dos quais os produtos são oferecidos.

MANNING (1995: 45) mostra que os custos podem ser relacionados com produtos, com os canais de distribuição e com os clientes. Examinar a estrutura de custos sob esta perspectiva ajuda a administração a entender os diferentes comportamentos dos custos relacionados com cada uma destas categorias, assim como as interações entre elas.

Para desenvolver custos precisos relacionados com canais e clientes, faz-se necessário observar três princípios:

- a) incluir todos os custos – diretos, indiretos, gerais ou implícitos;
- b) dar mais ênfase à relevância que à precisão;
- c) direcionar a análise.

A estrutura de custos da organização deve ser traduzida em termos dos componentes de atividades que refletem (ou não) as operações da empresa, e o detalhamento dela deve ser orientado pelos objetivos de custeio.

O objetivo final é captar o rumo (ou direção) dos custos totais – por produto, canal e cliente; confrontado com as informações sobre vendas, o resultado deverá orientar decisões estratégicas como a de alocar recursos de vendas para clientes e canais; essa alocação, a longo prazo, produz crescimento e lucratividade, bem como “níveis de preços, investimentos em armazéns, metas de redução de custos, racionalização de canais, e seleção de mercados-alvo e clientes-chave” (MANNING (1995: 48).

5 – Mensuração da Iniciativa Estratégica

Uma vez traduzida a estratégia em processos e estruturadas as atividades correspondentes, torna-se possível determinar as respectivas medidas, evitando a sub-otimização do processo de melhoria de uma atividade específica. Por exemplo: redução pura e simples do custo de compras poderia acarretar perda de qualidade (nível) de serviço.

A mensuração da iniciativa estratégica, visa a identificar medidas financeiras e não-financeiras que traduzam os *inputs* e *outputs* relacionados com o método competitivo adotado.

O desempenho da organização é decorrente do desempenho dos seus processos internos, por isso, estes devem ser mensurados como uma estrutura completa, levando-se em conta a capacidade instalada, os custos envolvidos e o nível esperado dos serviços.

Estas medidas devem ser avaliadas em termos de tendência de modo a identificar o seu deslocamento em direção à meta, uma vez que será resultado do aprendizado das pessoas envolvidas e que deve acontecer progressivamente.

A avaliação em termos de posição se constitui uma medida útil para que a governança da empresa possa ser avaliada em relação aos padrões do mercado, mas pode perder parte do significado, tendo em vista as peculiaridades de cada empreendimento.

Ou seja, a quantidade média de apartamentos, quando comparada a outro estabelecimento, só tem validade se ambos têm características muito próximas em termos de, por exemplo, estrutura física, do tipo de mobiliário, do tipo de cliente.

Acompanhar a tendência deve permitir ao gestor identificar os desvios, analisar as causas e intervir oportunamente no sentido de melhorar o curso em relação às metas estabelecidas.

A definição dos indicadores econômicos e mercadológicos tem a finalidade de identificar a contribuição dos respectivos fatores para o resultado final da empresa. Esta perspectiva é orientada para a obtenção de resultados futuros, eliminando desperdícios e ineficiência quando da identificação das causas e das fontes de problemas, e da adoção de melhorias contínuas, respaldada no equilíbrio entre custos e benefícios de diferentes níveis de serviço.

Trata-se de uma perspectiva estratégica, na qual a avaliação do desempenho deve ser realizada sobre bases específicas, que contribuam para o sucesso da organização como um todo – o que requer a definição de um conjunto de metas de desempenho e a identificação das ações necessárias para atingi-las.

Acompanhar o desempenho em termos de tendência, permitirá ao gestor identificar os desvios, analisar as causas e intervir oportunamente no sentido de melhorar o curso em relação às metas estabelecidas. A identificação de desvios remete o gestor a investigar as causas e promover as ações corretivas necessárias procurando atingir as metas finais. O objetivo é identificar o seu deslocamento em direção à meta uma vez que, será resultado do aprendizado das pessoas envolvidas e que deve acontecer progressivamente.

Nos empreendimentos hoteleiros as ações declaradas estratégicas dizem respeito à tentativa de satisfazer o consumidor por meio da inovação e melhoria do conjunto de serviços oferecidos. No entanto, estas ações não são precedidas de planejamento de longo prazo. Constituem-se medidas que podem ser ditas “emergenciais” e que procuram resolver dificuldades conjunturais e mercadológicas. (ARAUJO. 2001: 117)

Nos estabelecimentos pesquisados a gestão é baseada em estatísticas operacionais, geralmente pautadas nos manuais de procedimentos da organização como um todo, que contemplam: nível de ocupação mensal, lucro anual, quantidade de reclamações, preço médio das diárias.

As melhorias implementadas, em geral, referem-se a bens tangíveis, como móveis, equipamentos, edificações, mas também se tem dado grande ênfase aos investimentos em qualificação de mão-de-obra. No entanto, os benefícios destas iniciativas não podem ser avaliados em termos monetários porque não existe uma ligação objetiva do nível de serviço que se deseja alcançar com os recursos aportados nem com o ganho efetivo de receitas e lucros.

Esta constatação não chega a ser surpreendente, pois os modelos de gestão organizacionais efetivamente praticados foram concebidos para competição na era industrial, baseados em estruturas funcionais.

Um hotel é um empreendimento que se destina a fornecer acomodações com conforto e segurança. Seus gerentes passam a maior parte do tempo atendendo ou comandando pessoas, reagindo a eventos passados, raramente planejando ou antecipando situações. Por isso eles devem ser ajudados a lidar com o próprio tempo e a adquirir qualificação para trabalho e negócios com outras pessoas (fornecedores, pessoal, materiais, etc.).

Procurando entender como os empreendimentos hoteleiros capacitam-se para enfrentar os desafios do ambiente competitivo demonstrou-se, no item 2.1, que a adoção de um modelo de organização voltado para a estratégia mostra-se essencial para que elas alcancem o sucesso competitivo.

Isto implica na adoção de métodos constituídos por operações que as tornem diferentes dos seus competidores, aos olhos da clientela, por meio da oferta de um conjunto de serviços que combine os melhores níveis de qualidade e custos.

Entendendo-se a natureza dos serviços prestados por um hotel, especialmente no que se refere à sua principal função, que é a hospedagem, identifica-se que a área de

governança constitui-se na principal interface da empresa com o cliente, ainda que suas atividades sejam desenvolvidas em caráter *back-room*, ou serviço de apoio.

A governança dedica-se à gestão da produtividade através de aspectos motivacionais ligados a fatores culturais, psicológicos e sociais tais como participação, delegação, comprometimento, treinamento e recompensas. Estas técnicas são oriundas da teoria da administração e são apropriadas de acordo com a época e as circunstâncias, dentro de uma perspectiva contingencial.

É do produto das suas atividades que se consolida o grau de satisfação do hóspede em relação às suas expectativas quanto aos serviços de hospedagem. Para desempenhar suas funções com eficiência a governança necessita atender requisitos de consistência, velocidade, flexibilidade, segurança, higiene e conformidade das operações, que devem estar apoiados num processo de gestão eficaz dos fluxos de bens, serviços e informações.

6 - Conclusão

As condições de competitividade do setor hoteleiro impõem aos gestores adotar uma postura estratégica dos negócios. Para tanto, eles precisam desenvolver habilidades específicas, ao nível funcional da empresa, que representem um diferencial de serviços em comparação com seus concorrentes.

O desenvolvimento, a implementação e as habilidades específicas, ou métodos competitivos, requerem o comprometimento de recursos que devem ser avaliados tanto da perspectiva mercadológica, que traduz a satisfação da clientela, quanto da perspectiva financeira, que traduz a satisfação dos acionistas ou proprietários.

A contabilidade gerencial tem buscado adequar-se às exigências de atitude estratégica que o ambiente competitivo tem imposto às empresas em face dos negócios. Neste sentido, procura capacitar-se para gerar informações de apoio a iniciativas que visem dar maior competitividade, baseadas em estratégias economicamente sustentáveis.

Atividades são geradoras de custos e as vantagens obtidas resultam do exercício de atividades mais eficientes, da melhor utilização dos insumos, da redução de defeitos e do desenvolvimento de melhores produtos.

O uso da informação de custo para esta finalidade tem se revelado de grande utilidade, principalmente, sob o enfoque da gestão estratégica de custos, que procura evidenciar os aspectos relevantes do processo decisório, valendo-se dos conceitos de cadeia de valor, posicionamento estratégico e vetores de consumo de recursos, ou direcionadores de custos.

A prática nos estabelecimentos hoteleiros ainda não se mostra plenamente integrada ao contexto na geração de informação de natureza estratégica, especialmente no que se refere a captar e mensurar os efeitos das iniciativas inovadoras.

Para apoiar efetivamente o processo de gestão estratégica, o indicador de desempenho tem de ser capaz de traduzir a estratégia em termos das iniciativas que tragam melhorias operacionais, estabelecendo uma ligação sistemática e estruturada com recursos e processos.

Aspectos relevantes da mensuração dos processos devem ser evidenciados, com o objetivo de apoiar o desenvolvimento de indicadores de desempenho para iniciativas específicas.

Como o objetivo destas melhorias é atender às necessidades dos consumidores, e assim garantir o desejo de sucesso dos negócios dos empreendedores, os indicadores de

desempenho da estratégia devem privilegiar os critérios de avaliação que motivem e encorajem a organização, e que ela realize os objetivos estratégicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAMS, D. Management accounting for the hospitality industry: a strategic approach. London: Cassell, 1997.
- ARAÚJO, A. O. Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica. Tese FEA/USP, São Paulo, 2001.
- ATKINSON, A. A., BANKER, R. D. KAPLAN, R. S. E YOUNG, S. M. Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 1999.
- BRIGNALL, S. A contingent rationale for cost system design in service. Management Accounting Research, 1997, 8, 325-346.
- COOPER, R. e SLAGMULDER, R. Supply chain management for lean enterprise: interorganizational cost management. Strategic Finance. April, 1999, 15-16.
- CORIOLANO, Plínio V. Posicionamento Estratégico das cadeias multinacionais de hotéis na avaliação de mercado hoteleiro brasileiro para negócios. Tese de Doutorado. São Paulo: EAESP/FGV, 1998.
- GIANESI, I. G. N. & CORREA, H. L. Administrando estratégia de serviços: operações para a satisfação do cliente. – São Paulo : Atlas, 1996.
- GOMES, J. S. e AMAT, J. M. Controle estratégico em um contexto competitivo. Revista Brasileira de Contabilidade, n. 97, jan-fev/96, 13-20
- MANNING, Kenneth H. Distribution channel profitability: ABC concepts can help companies make strategic decisions. Management Accounting/Jan. 1995, 44-48.
- OLSEN, M. D., TSE, E. C. e WEST, J. J. Strategic management in the hospitality industry. 2^a.ed. New York: John Wiley & Sons, 1998.
- CMA Magazine, May, 1995, 33-37
- SILVA, Dionísio G. Investigação da prática da gestão econômica na atividade Hoteleira. Tese FEA/USP, São Paulo, 2.000.