

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

SANDRA TEREZINHA CORDEIRO

**UM ESTUDO SOBRE AS ATIVIDADES DESEMPENHADAS PELOS
CONTROLLERS ATUANTES NO SETOR HOTELEIRO DE
FLORIANÓPOLIS**

**FLORIANÓPOLIS
2010**

SANDRA TEREZINHA CORDEIRO

**UM ESTUDO SOBRE AS ATIVIDADES DESEMPENHADAS PELOS
CONTROLLERS ATUANTES NO SETOR HOTELEIRO DE FLORIANÓPOLIS**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof^ª. Valdirene Gasparetto, Dra.
Coorientador: Prof. João Teles, Mestrando.

SANDRA TEREZINHA CORDEIRO

**UM ESTUDO SOBRE AS ATIVIDADES DESEMPENHADAS PELOS
CONTROLLERS ATUANTES NO SETOR HOTELEIRO DE FLORIANÓPOLIS**

Esta monografia foi apresentada como TCC, no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, à banca examinadora constituída pela professora orientadora e membros abaixo mencionados.

Florianópolis / SC, 25 de fevereiro de 2011.

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.
Coordenadora de TCC do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.
Orientadora

Professor João Teles, Mestrando.
Coorientador

Professora Maria Denize Henrique Casagrande, Dra.
Membro

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia à minha mãe, pessoa que me acompanha do começo ao fim, que sonha, ri e chora, que sofre e luta comigo dia a dia, que sente na pele minhas fraquezas e impossibilidades, que faz de tudo para ser forte e me dá colo sempre que preciso, sem ela eu não teria condição nenhuma de estar aqui colando grau, nem me tornando bacharel, sonho realizado mãe, vitória tão minha quanto tua.

Um agradecimento especial à Prof^a Valdirene, por abraçar minha causa, sendo humana e paciente, jamais indiferente à minha dor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela saúde, perseverança e ânimo em todos os momentos difíceis e decisivos que superei.

Agradeço à minha orientadora Professora Valdirene, por estar ao meu lado em vários momentos críticos, em oportunidade nenhuma foi negligente ou indiferente, como acadêmica sempre tive reconhecimento, consideração e respeito, mediante isto, tenho por ela admiração e amizade, contribuindo em meus estudos e dúvidas; também agradeço a professora Maria Denize Henrique Casagrande, pela amizade, sensibilidade e interesse em participar da banca examinadora.

Ao meu amigo e Professor João Teles, muitas vezes passou por mim nos corredores da graduação, isso em 2005, ano em que o conheci, através do ECECON, Encontro Catarinense de Estudantes de Ciências Contábeis, na UFSC, mal sabia ele, que seria meu coorientador.

Aos profissionais da controladoria inseridos nos hotéis pesquisados, Adriana, Alex Sandro, Francisco, Hilton, Marco, Matheus, Natasha, Loriane, pois contribuíram para com meus questionamentos, tão importantes durante todo o processo de elaboração, de esclarecimento, de envolvimento e de percepção deste mercado de trabalho.

Aos meus amigos que percorreram comigo caminhos de sorrisos, cafés, pães de queijo e lágrimas, muitos deles são mais que colegas de classe, tornaram-se amigos de uma vida toda, deixaram de estar ao meu lado na universidade, para participar de minha vida familiar.

Ao meu pai (*in memoriam*), sua ausência neste momento dói mais que tudo, é parte de tudo que sou, tudo que sinto, tudo que tenho de melhor, ele compartilhou comigo meus ideais, alimentando-me e incentivando-me a prosseguir nesta jornada, não importava qual caminho escolhesse, estaria sempre ali ao meu lado, com um sorriso largo, intenso, tão feliz comigo.

Sempre acreditou em mim, nunca entendi isso, hoje vejo que posso, que consigo, pois luto, enfrento, vou até onde deixarem, nada me derruba, apesar de ter perdido muitas coisas várias vezes, inclusive ele, nesse momento sorri pra mim, a menina dele conseguiu enfim, continuar a caminhada por ele.

Ao meu irmão Sandro (*in memoriam*), por ter influenciado-me a buscar e acreditar mais, obrigado por me ajudar nos momentos mais frágeis de minha vida, sempre cuidando, protegendo e tendo orgulho da pessoa que sou, também tenho orgulho de ti, meu querido, eu

sei o teu valor, teu mérito, tua luta, tua dor, fostes um guerreiro, do começo ao fim, saudades imensas de ti, esteja em paz e no aconchego de nosso pai e de Deus.

Ao meu irmão Rodrigo, por também acompanhar minha rotina, minhas dificuldades pessoais, obrigado por saber e entender todos os passos certos e errados que dei, todos os tombos que levei, desde a época do ginásio, segundo grau, mais tarde do curso técnico, mais além os cursinhos pré-vestibulares que enfrentei, ele sabe de todas tentativas, e de toda minha luta em conquistar uma profissão.

Aos profissionais do Departamento de Ciências Contábeis e Secretaria, pelo bom atendimento, compreensão, competência e paciência, que direta ou indiretamente contribuíram para com meu sucesso, e todo meu processo acadêmico nesta instituição federal.

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1- Lista de hotéis respondentes na pesquisa.	18
Tabela 2- Lista de hotéis.....	18
Tabela 3- Instrumentos gerenciais.....	44
Tabela 4- Idade dos entrevistados.	45
Tabela 5- Qualidade acadêmica.....	46
Tabela 6- Tempo de experiência profissional.....	47
Tabela 7- Tempo de empresa.....	47
Tabela 8- Tempo de permanência na função.....	48
Tabela 9- Atividades realizadas pelo <i>controller</i>	49

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Unidades Habitacionais.....	42
Gráfico 2- Colaboradores terceirizados.....	43
Gráfico 3- Colaboradores efetivos.....	43
Gráfico 4- Gênero dos respondentes.	45
Gráfico 5- Cargo ou função dos entrevistados.	45
Gráfico 6- Localização do <i>controller</i> na tomada de decisão.	47
Gráfico 8- Unidade organizacional.....	50
Gráfico 9- Participação no planejamento estratégico.	51
Gráfico 10- Unidades formamente constituídas.	51
Gráfico 11- Caracterização/categorização das atividades.	52
Gráfico 7- Influência do <i>controller</i>	48

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Controladoria como órgão de linha.	32
Figura 2- Controladoria como órgão de <i>staff</i>	32
Figura 3- Função básica do <i>controller</i>	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Unidades de fundamentação da controladoria.	23
Quadro 2- Missão da controladoria.	27
Quadro 3- Objetivos da controladoria.	28
Quadro 4- Subordinação da controladoria.	29
Quadro 5- A autoridade de <i>Staff</i> e Linha.	30
Quadro 6- Conceito de <i>controller</i>	34

RESUMO

CORDEIRO, Sandra Terezinha. **Um estudo sobre as atividades desempenhadas pelos *Controllers* atuantes no setor hoteleiro no município de Florianópolis**, 2010. fls. 72. Monografia do Curso de graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

A contabilidade abrange muitas áreas de atuação, dentre elas a controladoria que, nos anos recentes, categoriza-se com uma postura mais analítica e tomadora de decisão, participando ativamente da gestão das organizações. Este trabalho foi realizado através de questionário aplicado em hotéis de Florianópolis (SC), nos meses de abril e maio do ano de 2010, incluídos na Associação Brasileira de Indústria de Hoteis (ABIH/SC). Foram selecionadas para a pesquisa quarenta e três empresas da rede hoteleira, porém, apenas oito participaram da pesquisa – aquelas que possuíam um profissional com a função de *controller*. A metodologia usada foi descritiva, qualitativa e quantitativa, com o objetivo de identificar as atividades dos *controllers* nas organizações hoteleiras. Desta forma, evidencia-se a missão, função perfil dos hotéis pesquisados, na busca de evidenciar as atividades realizadas pelos respondentes qualificados como *controllers*, seu envolvimento da gestão e tomada de decisão, suas unidades organizacionais, a existência ou não do departamento e/ou setor da controladoria. Conclui-se, a partir da pesquisa, que nos hotéis da amostra predomina a controladoria na posição de linha; e os profissionais responsáveis pela área são na sua maioria jovens, do sexo masculino, com formação de nível superior em cursos diversos, porém, nenhum dos pesquisados é contador. Nessas organizações, o *controller* participa ativamente do processo decisório, influenciando nas questões estratégicas. Dentre as atividades mais desempenhadas pelos profissionais da controladoria destacam-se: planejamento, controle e sistema de informação.

Palavras – chave: Controladoria, *Controller*, Hotelaria.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	TEMA E PROBLEMA	15
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Objetivo geral.....	16
1.2.2	Objetivos específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	17
1.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	17
1.4.1	Amostra da pesquisa	18
1.4.2	Classificação da pesquisa.....	18
1.4.3	Coleta e análise dos dados	20
1.4.4	Limitações do estudo	21
1.5	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	22
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1	CONTROLADORIA	23
2.1.1	Controladoria como ramo do conhecimento	24
2.1.2	Controladoria como unidade organizacional	25
	2.1.2.1 Funções e atividades da controladoria.....	25
	2.1.2.2 Missão da Controladoria.....	27
	2.1.2.3. Objetivos da controladoria.....	28
2.1.3	Organização da Controladoria.....	29
	2.1.3.1 Posicionamento da controladoria.....	29
	2.1.3.2 Organização empresarial e localização interna da controladoria.....	31
2.2	<i>CONTROLLER</i>	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
2.2.1	Função do <i>Controller</i>	35
2.3	HOTELARIA.....	36
3	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	41
3.1	RESULTADOS DAS PESQUISAS	41
3.1.1	Caracterização do Hotel	41
	3.1.1.1 Unidades habitacionais.....	42

3.1.1.2	Número de colaboradores efetivos e terceirizados.....	42
3.1.1.3	Instrumentos gerenciais aplicados à tomada de decisão.....	44
3.1.2	Caracterização do <i>Controller</i>	44
3.1.2.1	Gênero dos respondentes e faixa etária.....	44
3.1.2.2	Cargo ou função dos entrevistados.....	45
3.1.2.3	Qualificação acadêmica.....	46
3.1.2.4	Posição da controladoria.....	46
3.1.2.5	Tempo de experiência profissional, de empresa e função atual.....	47
3.1.3	Configuração da Controladoria.....	48
3.1.3.1	Atividades realizadas pelo <i>controller</i> dentro da organização hoteleira.....	49
3.1.4	Controladoria na tomada de decisão.....	49
3.1.4.2	Processo de planejamento estratégico.....	50
3.1.4.3	Unidades formalmente constituídas na estrutura interna da controladoria.....	51
3.1.4.4	Caracterização / Categorização do <i>controller</i>	52
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
4.1	CONCLUSÕES DO TRABALHO.....	53
4.2	RECOMENDAÇÕES.....	54
	REFERÊNCIAS.....	55
	APÊNDICES.....	58

1 INTRODUÇÃO

A preocupação freqüente com a qualidade do serviço prestado e a boa gestão hoteleira, vêm estimulando e envolvendo os diversos setores organizacionais, fazendo com que profissionais do ramo hoteleiro se envolvam com sua gestão.

A contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões, especialmente a gerencial. Para (MARION, 1993) a contabilidade gerencial é voltada para fins internos e procura suprir os gerentes um elenco maior de informações, para a tomada de decisões.

Conforme Marion (1993, p. 31) “o profissional que exerce a contabilidade gerencial também é conhecido como *controller*”.

Na busca em desvendar as funções da controladoria, área de atuação do *controller*, percebe-se na opinião de Schmidt e Santos (2009, p. 40), que “a determinação exata das funções da controladoria é uma tarefa quase impossível, considerando as várias atividades desempenhadas [...]”. Essas tarefas têm dependência direta do tamanho da entidade, da sua forma constitutiva e de vários outros fatores, que, direta ou indiretamente, impactam nas funções da controladoria.

Conforme Catelli (2001, p. 346) “a controladoria é por excelência uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica; no entanto, ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los à otimização do resultado econômico”.

Para Nascimento e Reginato (2010, p. 23) (b), “[...] compete à área de controladoria proporcionar os meios para que as áreas consoantes as expectativas da alta administração, apoiando-as para que o processo decisório da empresa funcione de forma integrada em torno de seu objetivo central”.

Deste modo cabe à controladoria assessorar os gestores no processo de planejamento, execução e controle, buscando entre elas a alternativa, que deve ser a mais viável economicamente”, conforme (FERREIRA, SILVA e DANI 2007, p. 29).

No planejamento, desempenha o papel de coordenar e compartilhar da opção da melhor alternativa no planejamento global na execução, compete à controladoria fornecer o apoio por meio de informações eficazes e, no controle, avaliar se as metas estão sendo atingidas, conforme o planejado, em cada uma das áreas”. (FERREIRA, SILVA e DANI 2007, p. 29).

Mediante opiniões convergentes e expostas pelos autores, trata-se a partir desta seção de apresentar o delineamento desta pesquisa, abordar o desempenho da controladoria, mediante esclarecimentos das diversas características e atribuições desta área.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A presente pesquisa tem como tema a controladoria, atuando em conjunto com as organizações hoteleiras, com o propósito em estabelecer informações relativas ao profissional desta área.

Conforme opina Catelli (2001, p. 348) “[...] por ser uma atividade de coordenação e em decorrência de sua missão, a responsabilidade da Controladoria se diferencia da responsabilidade das áreas operacionais e de apoio”. Catelli (2010, p. 348) ainda complementa dizendo, “[...] é responsabilidade da Controladoria ser a indutora dos gestores, no que diz respeito à melhora das decisões, pois sua atuação envolve implementar um conjunto de ações cujos produtos materializam-se em instrumentos disponibilizados aos gestores”.

Definidos por Padoveze (2010, p. 31) (b) os fenômenos da Controladoria são a busca da eficácia, o processo de gestão, os modelos de decisão, mensuração e informação.

Na busca de um profissional atuante nesta área, é observado pelos autores Schmidt e Santos (2009, p. 51) que “[...] as atividades dos *controllers* podem ser variadas, porém sempre influenciadas diretamente pelo tamanho da entidade, sendo comum que funções ligadas à área de recursos humanos, administração, informática e finanças sejam exercidas pelo pessoal da controladoria”.

Em função das mudanças que estão acontecendo aos *controllers* definem, Schmidt e Santos (2009, p. 57) que “[...] as suas funções principais estavam limitadas ao processamento de transações e geração de relatórios financeiros, porém, com o avanço da complexidade transacional, suas atividades exigem muito mais habilidades gerenciais e profundo conhecimento dos diversos setores que necessitam de informações e controles”.

Schmidt e Santos (2009, p. 58), “[...] o *controller* do futuro ocupará uma posição de maior autoridade e destaque, devido a sua influência e responsabilidade nos processos das entidades”.

A partir destas transformações apontadas pelos autores, no contexto da controladoria e seus delineamentos, é que se busca conhecer o papel atual deste profissional, quais atividades estão sendo desempenhadas pelo *controller* ou contador gerencial no universo da hotelaria em Florianópolis (SC).

Na busca em delimitar o tema, aborda-se a problemática que trará direcionamento à pesquisa. Deste modo, esta pesquisa se propõe em responder a questão problema: *quais são as atividades desempenhadas pelos controllers atuantes no setor hoteleiro de Florianópolis (SC)?*

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa estão divididos em geral e específicos e estão delineados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar quais as atividades desempenhadas pelos *controllers* atuantes no setor hoteleiro de Florianópolis (SC).

1.2.2 Objetivos específicos

Visando ao alcance do objetivo geral, objetiva-se especificamente:

- Identificar os hotéis de Florianópolis (SC) pertencentes à ABIH que possuem *controller*;
- Relatar características pessoais, acadêmicas e profissionais dos *controllers* pesquisados;

- Evidenciar a configuração da controladoria nos hotéis, a partir das atividades desempenhadas;
- Identificar quais as funções desempenhadas pelos *controllers* nas organizações hoteleiras pesquisadas.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Esta pesquisa justifica-se pela originalidade, sobre o tema abordado, referente à controladoria, inserida no contexto hoteleiro no município de Florianópolis/SC.

A pesquisa trouxe informações sobre controladoria, na busca em descrever ou traçar um perfil deste profissional e de suas atividades, promovendo aos estudantes um elo de conhecimento, de interação com a prática e teoria assimilada pelo aluno da graduação.

Para os gestores dos hotéis por perceberem, que o contrário pode ser realizado, na busca em aprimorar conhecimentos, os *controllers*, poderão fazer uso deste trabalho, motivando-os a investir em uma educação continuada, melhorando os conhecimentos, através de pós-graduação ou mestrado.

Este trabalho também proporcionou aos profissionais da controladoria, evidenciar informações descritas por outros profissionais, que atuam na mesma área, traçando melhorias e medidas, perante os concorrentes, na busca de uma vantagem competitiva, para um melhor atendimento dos hóspedes, através dos dados obtidos na pesquisa.

Para o contador, que na busca em desempenhar sua função, permite tal estudo fazer deste profissional, um gestor melhor preparado para atuar no setor da controladoria, favorecendo desta forma, qualidade de vida, através de novos rendimentos financeiros, optando por um novo mercado de trabalho à classe contábil.

Por fim, esta pesquisa trouxe esclarecimentos, aos *controllers*, visando tomar atitudes e decisões mais acertadas em relação às suas atividades, com o objetivo em posicionar-se no mercado, através de uma gestão mais eficaz, e eficiente para toda a organização hoteleira.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção está dividida em metodologia da pesquisa, abordando amostra, classificação da pesquisa, coleta e análise de dados, delimitação e organização da pesquisa.

1.4.1 Amostra da pesquisa

A pesquisa abrange quarenta e três hotéis selecionados, conforme listagem da Associação Brasileira da Indústria de Hotelaria (ABIH) de Santa Catarina/SC, arrolados pelo município de Florianópolis, nos períodos de abril e maio de 2010, porém apenas oito hotéis, formaram a amostra da pesquisa, aqueles nos quais atuava um *controller*, conforme Tabela 1, apresenta a quantidade em percentual dos hotéis mencionados para a coleta de dados da pesquisa.

Tabela 1 Lista de hotéis respondentes na pesquisa

	Qtde	%
Número de hotéis pesquisados da amostra	43	100
Número de hotéis que responderam	8	19
Não participaram da pesquisa	35	81

Dentre os quarenta e três hotéis mencionados pela pesquisa apenas 19% responderam, e concordaram em ser nominados, conforme Tabela 2, são eles:

Tabela 2 Lista de hotéis

Deville Express Fpolis
Hotel Engenho Eco Park
Hotel Porto Ingleses
Hotel Praiatur
Intercity Premium Florianópolis
Multy Bristol Castelmar Hotel & Convetion Center
Praia Mole Eco Village
Rio Branco Apart Hotel

1.4.2 Classificação da pesquisa

Para Gil (1991, p. 43), a pesquisa pode ser definida “como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante emprego de procedimentos científicos”.

Para Rudio (1992, p. 9), a pesquisa é definida como “um conjunto de atividade orientada para a busca de um determinado conhecimento”. A fim de merecer o qualitativo de científica, a pesquisa deve ser feita de modo sistematizado, utilizando-se para isto método

próprio e técnicas específicas e procurando um conhecimento que se refira à realidade empírica.

A pesquisa é dividida em três direcionadores, que são: quanto aos objetivos, quanto à abordagem do problema e quanto aos procedimentos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva ou explicativa, e este trabalho classifica-se como pesquisa descritiva. Para Raupp e Beuren (2003, p. 81), “descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos”.

Além disso, Raupp e Beuren (2003, p. 81), acrescentam que “a pesquisa descritiva configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar como a primeira, nem tão aprofundada como a segunda”.

Gil (1991, p. 43) ressalta que: “a classificação da pesquisa em exploratória, descritiva e explicativa é muito útil para o estabelecimento de seu marco teórico, ou seja, para possibilitar uma aproximação conceitual. Todavia, para analisar os fatos do ponto de vista empírico, para confrontar a visão teórica com os dados da realidade, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo da pesquisa”.

Quanto à abordagem, a pesquisa pode ser classificada como quantitativa e qualitativa. Richardson (1999, p. 70), descreve abordagem quantitativa, “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc..”.

Na visão de Raupp e Beuren, (2006, p. 92), “na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado”.

Para Richardson (2007, p. 90), “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

Conforme Raupp e Beuren (2006, p. 83) “os procedimentos na pesquisa científica referem-se à maneira pela qual se conduz o estudo e, portanto, se obtêm os dados”.

Existem vários tipos de procedimentos para realizar pesquisas. Raupp e Beuren (2006, p. 83) afirmam que “Nessas tipologias enquadram-se o estudo de caso, a pesquisa de levantamento, a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, a pesquisa participante e a pesquisa experimental”.

Em relação ao procedimento realizado para a coleta de dados constitui-se como fonte secundária a pesquisa bibliográfica, e como fonte primária o levantamento, através de dados coletados por meio de aplicação de questionários enviados aos hotéis associados à ABIH – SC.

Esta pesquisa caracteriza-se por levantamento ou *survey*, pois os profissionais da área foram interrogados através de questionários aplicados com intervenção pessoal. Para Tripodi, Fellin e Meyer (1981, p. 39) “pesquisas que procuram descrever com exatidão algumas características de populações designadas são tipicamente representadas por estudos de *survey*”. As entrevistas foram de forma semi-estruturadas interrogatórias, na obtenção de informações, a fim de analisá-las.

Do ponto de vista de Gil (1991, p. 76), as pesquisas de levantamento

“se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

Esta pesquisa também enquadra-se como nos moldes de uma pesquisa bibliográfica. Conforme Gil (1991 apud RAUPP e BEUREN 2006, p. 87) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos”. Raupp e Beuren (2006, p. 87) afirmam que, “o material consultado na pesquisa bibliográfica abrange todo referencial já tornado público em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses, entre outros”.

1.4.3 Coleta e análise dos dados

Na pesquisa foi utilizada a técnica de coleta de dados através de questionários aplicados aos *controllers*, de hotéis selecionados através da relação da ABIH/SC em Florianópolis no período de abril e maio de 2010. Busca através das respostas obtidas descrever a utilização das informações contábeis na tomada de decisão.

Para coletar dados, utilizam-se instrumentos de pesquisa, que para Colauto e Beuren (2003, p. 128) “ são entendidos como preceitos ou processos que o cientista deve utilizar para

direcionar, de forma lógica e sistemática, o processo de coleta, análise e interpretação de dados”.

São diversos os instrumentos empregados para coletar dados, como a aplicação de questionários, a realização de entrevistas, checklists, utilização de documentação ou simplesmente a observação (BEUREN; COLAUTO, 2003). Para a realização deste estudo utilizaram-se questionários.

Conforme Colauto e Beuren (2003, p. 131) “a entrevista é a técnica de obtenção de informações em que o investigador apresenta-se pessoalmente à população selecionada e formula perguntas, com o objetivo de obter dados necessários para responder à questão estudada”.

Nessa pesquisa foram realizados questionários, com os *controllers* dos hotéis pesquisados.

A análise dos dados, conforme Gil (1991), objetiva organizar sistematicamente os dados a fim de que a resposta ao problema de investigação seja fornecida.

Os dados coletados, sejam de natureza quantitativa ou qualitativa, são quantificados e analisados por meio de métodos estatísticos.

1.4.4 Limitações do estudo

O presente trabalho é limitado ao estudo da controladoria na tomada de decisão, no setor hoteleiro na cidade de Florianópolis, sendo a amostra obtida em abril e maio de 2010.

Este levantamento dos dados é realizado apenas nos hotéis selecionados, inseridos na relação da Associação Brasileira da Indústria de Hoteis (ABIH/SC). Os hotéis foram aqueles que afirmaram ter profissionais da controladoria ou contadores gerenciais, onde se constata o número de oito em um universo de quarenta e três.

Desta forma a pesquisa não atingiu todos os hotéis do município de Florianópolis, portanto as conclusões limitam-se aos resultados obtidos a partir das respostas recebidas por estes profissionais, mediante aplicação de questionário.

Por fim, o resultado final desta pesquisa limita-se a identificar o perfil profissional da pessoa que exerce e atua na controladoria, buscando identificar seu envolvimento na tomada de decisão dentro da gestão hoteleira.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo, visando facilitar sua compreensão e entendimento, está estruturado em quatro capítulos, sendo o primeiro apresentado pela introdução, com tema e problema, objetivos, justificativa, metodologia, limitações e organização do estudo.

A fundamentação teórica está contemplada no segundo capítulo, onde se discute definição, missão, funções e características da controladoria e hotelaria.

No terceiro capítulo consta a pesquisa realizada, apresentam-se os resultados obtidos da pesquisa.

Finaliza-se a pesquisa com o quarto capítulo no qual, além das conclusões, são abordadas recomendações de pesquisas futuras vinculadas para trabalhos futuros acerca do tema estudado.

Após apresentam-se as referências e apêndice.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os assuntos relacionados com o objeto deste estudo, sendo eles: conceitos sobre Controladoria, *controller*, função, missão, os processos e sistemas de gestão, conceito de hotelaria, um breve histórico, importância do turismo e da hotelaria, e as características dos serviços hoteleiros e a hotelaria em Florianópolis.

2.1 CONTROLADORIA

A definição de controladoria está mencionada em diversas obras nacionais e internacionais, no entanto são identificados posicionamentos diferenciados de autor para autor.

Apesar do significativo desenvolvimento das profissões ligadas à área contábil no Brasil, percebe-se que ainda não há nítida e marcante definição das funções e atividades da controladoria e do *controller* (OLIVEIRA, PEREZ JR e SILVA, 2009).

Para discutir a Controladoria como Ciência e se ela tem os requisitos necessários para tal, é preciso verificar o seu campo de atuação, suas teorias, os fenômenos sobre os quais ela se debruça e os métodos que utiliza (PADOVEZE, 2010).

Com o intuito em fundamentar a controladoria, dividiu-se em três unidades internas, conforme mostrado no Quadro 1.

Unidades	Abordagem
2.1.1 A controladoria como ramo do conhecimento	Qual é o seu objetivo? Quais as ciências que a controladoria utiliza para a realização das suas atribuições?
2.1.2 Controladoria como unidade organizacional	Qual a sua função? Qual a missão? Quais os objetivos da controladoria?
2.1.3 Organização da controladoria	Quais as possíveis formações hierárquicas da controladoria? Qual o posicionamento da controladoria na empresa? Qual o nível de autoridade (linha ou <i>staff</i>)?

Quadro 1- Unidades de fundamentação da controladoria

Fonte: Adaptado de Machado (2008, p. 28)

Conforme quadro adaptado de Machado (2008), a pesquisa abordará algumas unidades, que serão fundamentadas, mediante apresentação dos tópicos. Para discussão destas unidades, inicia-se o item controladoria como ramo do conhecimento.

2.1.1 Controladoria como ramo do conhecimento

Para identificar ou considerar a controladoria uma área do conhecimento, é preciso identificar o seu objeto. São várias as interpretações e argumentações dos autores sobre o que vem a ser o seu objeto, e a literatura evidencia a fragilidade do arcabouço teórico.

Para Borinelli (2006) o objeto de uma área de estudo consiste em delinear seu campo de atuação, sua área específica, ou seja, qual o seu foco.

Para Perez Júnior, Pestana e Franco (1997, p. 37), “o papel da controladoria, portanto, é assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório”.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 88), a controladoria pode ser visualizada como um “corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica” sendo “uma área de conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências”.

Conforme, Padoveze (2010, p. 30) (b), não concorda com a definição de que a controladoria é uma função autônoma e não se confunde com a contabilidade, para ele a Controladoria “é o atual estágio evolutivo da ciência contábil”.

Entretanto, Borinelli (2006, p. 103) descreve como “a controladoria, enquanto área do saber, não se preocupa com procedimentos e métodos, mas tão somente com a base conceitual, com os princípios. Os métodos ou procedimentos devem ser enquadrados dentro dos aspectos procedimentais”.

Padoveze (2010, p. 32) (b) afirma que “a Controladoria é o ramo da ciência que cuida do patrimônio empresarial, por meio da identificação, mensuração, comunicação e decisão sobre os eventos econômicos e, portanto, é igual a Contabilidade. *A controladoria é o exercício da função contábil em toda sua plenitude*”.

Com relação ao campo de aplicação, Padoveze (2010, p. 32) (b) diz que,

Há uma relação muito forte da Controladoria com as Ciências da Administração, Economia e do Direito, nas quais o patrimônio é o aspecto fundamental. Das ciências exatas, da Matemática e da Estatística, há um instrumental extenso que é utilizado pesadamente pela Controladoria. As Ciências Sociais, como a Sociologia e a Psicologia, cada vez mais fornecem à Controladoria subsídios para a gestão, o controle e a busca da eficácia empresarial.

Sob este enfoque, a Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das Ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia (MOSIMANN e FISCH, 1999).

2.1.2 Controladoria como unidade organizacional

Para Tung (1993, p. 34), apresenta a controladoria como,

A controladoria funciona como órgão de observação e controle da cúpula administrativa. É ela que fornece dados e informações, que planeja e pesquisa, procurando sempre mostrar à cúpula os pontos de estrangulamento atuais ou futuros capazes de colocar a empresa em perigo ou de reduzir a rentabilidade.

Definir controladoria como uma unidade organizacional ou como órgão administrativo não é uma atribuição muito simples, pois cada empresa possui missão, visão, e padrões diferenciados.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 88), a controladoria pode ser visualizada como um “órgão administrativo com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa”.

De acordo com Peleias (2002, p. 13),

Controladoria é definida como uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão. Essas decisões se referem à definição de formas e critérios de identificar, prever, registrar e explicar eventos, transações e atividades que ocorrem nas diversas áreas nas organizações, para que a eficácia empresarial seja assegurada.

2.1.2.1 Funções e atividades da controladoria

Para Oliveira, Perez Jr e Silva (2009, p. 6) “as funções e atividades exercidas pela Controladoria tornaram-se vitais para o controle e planejamento a médio e longo prazos de qualquer tipo de organização, com ou sem finalidades lucrativas”.

Nascimento e Reginato em (2010, p. 22) descrevem a função da controladoria, referente à atuação da área, pela visão da empresa.

A área da controladoria tem como uma de suas funções básicas a promoção da otimização do resultado da empresa, através do constante apoio ao processo decisório e do monitoramento das conseqüências econômicas decorrentes das ações que são diuturnamente implementadas a partir desse processo.

Conforme Coronado (2001, p. 15) “[...] o papel da controladoria é assegurar a otimização dos recursos disponíveis objetivando o atingimento da eficácia que é o sucesso dos resultados planejados”.

De acordo com Crepaldi (2004, p. 39), as funções e atribuições da controladoria diferem de empresa para empresa.

Nascimento e Reginato (2009) apresentam como função da área de Controladoria, promover a eficácia dessas decisões, monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicando as correções quando necessárias, e, principalmente, suavizando para os gestores as imponderabilidades das variáveis econômicas, através do provimento de informações sobre operações passadas e presentes e de sua adequada comunicação, de forma a sustentar a integridade do processo decisório.

Segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009), na visão da Controladoria como órgão administrativo, ela teria a finalidade de garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia econômica de suas áreas, funcionando como ferramenta de coordenação de esforços.

Conforme Padoveze (2010, p. 35) (b),

A controladoria tem como função principal a responsabilidade pelo processo de gestão da empresa como um todo (planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle), ao mesmo tempo em que auxilia subsidiariamente as demais atividades da companhia em seus processos de gestão específicos.

Borinelli (2006), resume as funções da controladoria em algumas atividades, como por exemplo, execução de atividades que abrangem as funções: contábil, gerencial-estratégica, custos, tributária, proteção e controle dos ativos, controle interno, controle de risco e gestão da informação.

Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 13) resgatam como principais funções de acordo com a escola clássica da administração, as de planejamento, organização, direção e controle que podem ser caracterizadas como:

- a) Planejamento: determinação de um plano de ação que forneça uma base estimativa do grau de sucesso provável, para que os objetivos traçados sejam alcançados;
- b) Organização: para que haja a execução dos planos, é necessária uma estrutura que defina o tipo de organização requerido para o sucesso dessa execução.
- c) Direção: coordenação das divisões das tarefas, com indicação clara de autoridade, poder, responsabilidade e lealdade; e
- d) Controle: função que mede o desempenho presente em relação a padrões

esperados, com a devida correção, quando necessário.

Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 13), apontam a controladoria constituída como “num arcabouço amplo e sistêmico, mas alinhado de conhecimento capazes de auxiliar na identificação, coordenação e no acompanhamento dos esforços de uma organização”.

2.1.2.2 Missão da Controladoria

A missão da Controladoria é assegurar que a organização tenha acesso a um sistema de informações que habilite os executivos a tomarem o melhor curso de ação entre as alternativas apresentadas.

Conforme Padoveze (2010, p. 33) (a),

A controladoria, que tem uma missão específica e, por conseguinte, objetivos a serem alcançados, é um órgão que pode ser mais bem caracterizado como de linha, apesar de, em suas funções em relação às demais atividades internas da companhia, as características serem mais de um órgão de apoio.

Padoveze (2010, p. 34) (a) afirma que,

A Controladoria é responsável pelo Sistema de Informação Contábil Gerencial da empresa, e sua missão é assegurar o resultado da companhia. Para tanto, ela deve atuar fortemente em todas as etapas do processo de gestão da empresa, sob pena de não exercer adequadamente sua função de controle e reporte na correção do planejamento.

No Quadro 2, estão apresentadas algumas conceituações a respeito da missão da controladoria, constam apenas alguns autores, citados por ordem cronológica.

Autores	Missão da Controladoria
Perez, Pestana e Franco (1997, p. 37)	A missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa através da definição de um modelo de informações baseado no modelo de gestão.
Figueiredo e Caggiano (1997, p. 26)	A missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.
Mosimann e Fisch (1999, p. 90)	A missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas.
Padoveze (2010, p. 34)	A Controladoria tem como missão suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação, que é um sistema de apoio à gestão.

Quadro 2- Missão da controladoria

Fonte: adaptado de Machado (2008, p.52)

Borinelli (2006, p. 201), diz que “a missão da Controladoria é ser co-responsável, em conjunto com os gestores das demais funções e unidades organizacionais, pela otimização do resultado econômico”.

Deste modo, observa-se que a missão da Controladoria pelas diversas conceituações expostas, demonstram o atributo otimização e continuidade, como sendo garantias para um bom resultado da gestão.

2.1.2.3. Objetivos da controladoria

Oliveira, Perez Jr e Silva (2009, p. 6), dizem que “pode-se entender que o objeto principal da Controladoria é o estudo e a prática das funções de planejamento, controle, registro e a divulgação dos fenômenos da administração econômica e financeira das empresas em geral”.

A controladoria mediante função e missão se estende ao objetivo, de modo que argumentando Borinelli (2006, p.205) quanto aos objetivos, diz que estes “referem-se aos propósitos mais específicos de cada unidade organizacional; representam um detalhamento da missão, o alvo a atingir, o intuito da área. Os objetivos detalham as grandes ações que cada órgão deve tomar de forma a conduzi-lo ao cumprimento da sua missão”.

Os objetivos da controladoria na ótica dos autores destacados, conforme Quadro 3.

Autores	Objetivos da Controladoria
Borinelli (2006, p. 208,209 e 226)	<ul style="list-style-type: none"> - Subsidiar o processo de gestão; -Garantir informações adequadas ao processo decisório; - Monitorar os efeitos das decisões; - Colaborar para obtenção da eficácia das áreas; - Administrar as sinergias existentes entre as áreas; - Zelar pelo bom desempenho da organização; - Viabilizar a gestão econômica; - Criar condições para se exercer o controle; - Contribuir para o contínuo aperfeiçoamento de processos internos; - Desenvolver relações com agentes de mercado.
Brito (2003, p. 24)	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorar riscos de mercado; - Monitorar os riscos de crédito; - Resguardar a boa continuidade da instituição.

Quadro 3- Objetivos da controladoria

Fonte: Adaptado de Machado (2008, p.54)

Conforme abordado pelos autores Perez Junior et al. e Borinelli, percebe-se que os objetivos seriam proteger o desempenho da organização e dos riscos de mercado, garantindo sucesso nas decisões.

2.1.3 Organização da Controladoria

Este tópico apresenta o posicionamento da controladoria dentro da empresa, como é sua organização empresarial, sua localização interna e sua autoridade.

Borinelli (2006, p. 209) ratifica este posicionamento quando afirma que para evidenciar a posição do órgão Controladoria na estrutura organizacional de uma entidade deve haver duas abordagens diferentes: “(i) a quem a Controladoria está ou deve ser subordinada, no organograma da entidade e (ii) se ela exerce autoridade de linha ou se é um órgão de *staff*”.

Borinelli (2006) mostra a opinião de diversos autores sobre o posicionamento da controladoria, conforme Quadro 4.

Autores	Subordinação da Controladoria
Kanitz (1977, p.6), Yoshikawa (1997, p. 24), Santos (2004, p.148) e Donnelly (1981, p.14)	Presidência/CEO (<i>chief executive officer</i>)
Hassler e Harlan (1958, p. 1)	Presidente ou Vice-Presidência de Finanças
Tung (1993, p.6), Horngren et al. (2004, p.15) e Scheumann (1999, p. 34)	Vice-Presidência de Finanças / CFO (<i>chief finance officer</i>)
Santos (2004, p. 174)	Conselho de Administração

Quadro 4- Subordinação da controladoria
Fonte: Borinelli (2006, p.210)

De acordo com o quadro 4, consegue-se visualizar que a Controladoria, demonstra uma posição de destaque, mediante as outras funções que existem em uma organização.

2.1.3.1 Posicionamento da controladoria

Não há um consenso quanto ao órgão a ser inserido na controladoria, qual é o melhor, ou mais apropriado a ser utilizado pelas organizações.

Para Schmidt Neto (2004, p. 54),

Tradicionalmente a Controladoria tem dois enfoques: órgão de linha e órgão de *staff*. Será órgão de linha quando estiver subordinado ao principal executivo financeiro da empresa e executa as funções de acordo com as solicitações feitas pelo gestor a que

está subordinado. Quando esta na posição de staff a Controladoria pouco influi na tomada de decisão, [...] pois somente fornece informações econômico-financeiras para o principal gestor da área.

Borinelli (2006, p. 213) afirma que: “os órgãos de linha participam das tomadas de decisões e, portanto, são co-responsáveis por elas. Os órgãos de *staff*, por outro lado, apenas oferecem subsídios para que se tomem decisões, sem participar delas”.

Vale ressaltar a diferença que existe entre os dois modos, pois cada um exerce um tipo de influência na gestão empresarial, conforme o Quadro 5.

Autor	<i>Staff</i>	Linha
Beuren (in SCHMIDT, 2002)	Não é atribuição do <i>controller</i> dirigir a organização, pois essa tarefa é dos gestores, mas é de sua competência mantê-los informados sobre os eventos passados, o desempenho atual e os possíveis rumos de empresa.	A autora assevera que cabe ao <i>controller</i> [...] expandir as funções da controladoria, oferecendo sugestões, de modo a tornar-se membro da equipe responsável pelo processo decisório.
Mosimann e Fisch (1999, p. 89)	Vários autores qualificam a Controladoria como um órgão de <i>staff</i> , já que cada gestor tem autoridade para controlar suas áreas e se responsabiliza por seus resultados. A Controladoria, portanto, não poderia controlar as demais áreas, mas presta assessorias no controle, informando a cúpula administrativa sobre os resultados das áreas.	Ensina que o <i>controller</i> é um gestor que ocupa um cargo na estrutura de linha porque toma decisões quanto à aceitação de planos, sob o ponto de vista da gestão econômica. Dessa maneira, encontra-se no mesmo nível dos demais gestores, na linha da diretoria ou da cúpula administrativa, embora também desempenhe funções de assessoria para as demais áreas.

Quadro 5- A autoridade de *Staff* e Linha

Fonte: Adaptado de Borinelli (2006, p. 215 e 216)

Relacionado à organização da controladoria, afirma Crepaldi (2004, p. 45), que

Órgãos (e as respectivas funções) de linha são aqueles que diretamente relacionados com o cumprimento dos objetivos, ou seja, aqueles que executam funções que fazem parte do processo operacional da empresa. Em contraposição aos anteriores, os órgãos *staff* são órgãos de assessoria e suporte e, como tal, ligados apenas indiretamente ao cumprimento dos objetivos.

Segundo ensinam Mosimann e Fisch (1999, p. 116), o órgão Controladoria exerce a função de um órgão de linha e de *staff* ao mesmo tempo, pois a ele compete:

- a) A busca da informação a respeito dos problemas de ordem econômica;
- b) Propor soluções aos gestores sobre os problemas de suas áreas; e
- c) Coordenar o processo de planejamento e controle, tendo em vista a gestão econômica.

Com relação à Controladoria ser um órgão de *staff* ou de linha, Horngren et al. (1994, p. 12) dizem que “[...] as organizações estão enfatizando a importância de equipes para alcançar seus objetivos. Essas equipes podem incluir tanto administração de *staff* como de linha, resultando que as tradicionais distinções entre *staff* e linha são menos claras do que forma décadas atrás”.

Para Padoveze (2010, p. 36) (b) “ a controladoria, que tem uma missão específica e, por conseguinte, objetivos a serem alcançados, é um órgão que pode ser mais bem caracterizado como de linha, apesar de, nas suas funções em relação às demais atividades internas da companhia, suas características serem mais de um órgão de apoio”.

Órgão de *staff* é aquela unidade organizacional que desempenha atividades e funções de apoio e assessoria. É importante entender que a gestão do posicionamento do órgão controladoria na estrutura organizacional e o grau de autoridade atribuído ao seu gestor dependem de vários fatores (BORINELLI, 2006).

2.1.3.2 Organização empresarial e localização interna da controladoria

Conforme Crepaldi (2004, p. 44) “a controladoria, quando organizada de forma departamental, é dividida em divisões, *staff* e setores, e detém autoridade científica sobre as matérias de organização, administração, contabilidade, orçamentos, planejamentos, custos e finanças”.

Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 13) concluem que “a controladoria constitui-se num arcabouço amplo e sistêmico, mas alinhado, de conhecimentos capazes de auxiliar na identificação, coordenação e acompanhamento dos esforços de uma organização”.

Crepaldi (2004, p. 39) afirma que “[...] dependendo do porte e da estrutura organizacional, a controladoria pode ser encontrada nos mais diversos níveis da administração, assim como pode atuar de diferentes formas”.

Independente da forma que seja constituída a organização, deve ser identificada qual sua relação de autoridade e responsabilidade, pois a forma de atuação da controladoria irá variar de acordo com as características de cada empresa.

Observa-se na Figura 1, uma definição de controladoria, de acordo com Schmidt Neto (2004, p. 54).

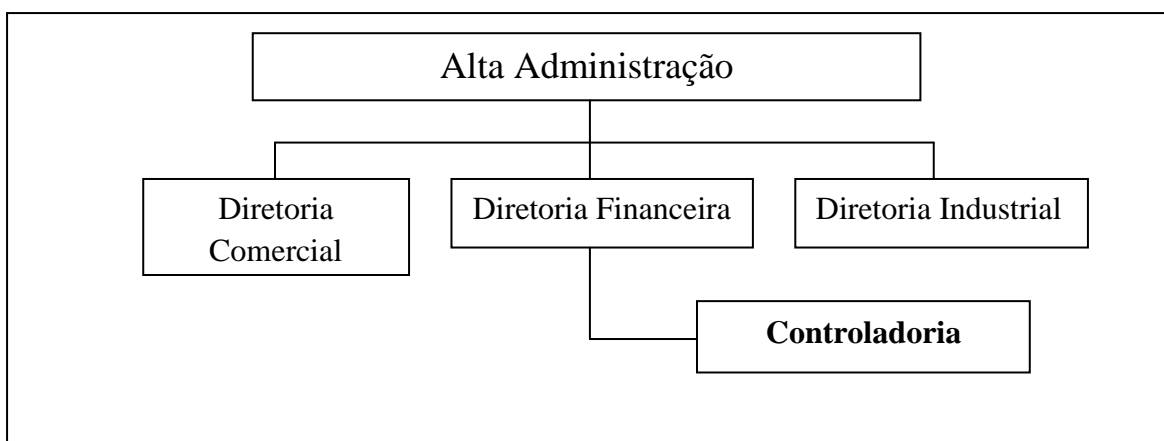


Figura 1- Controladoria como órgão de linha
Fonte: Schmidt Neto (2004, p. 54)

Observa-se que Schmidt Neto (2004, p. 54) identifica a controladoria sendo subordinada à Diretoria Financeira, demonstrando desta forma dependência em sua autonomia.

Apresentado na Figura 2, a abordagem controladoria pertencente ao órgão de *staff*.

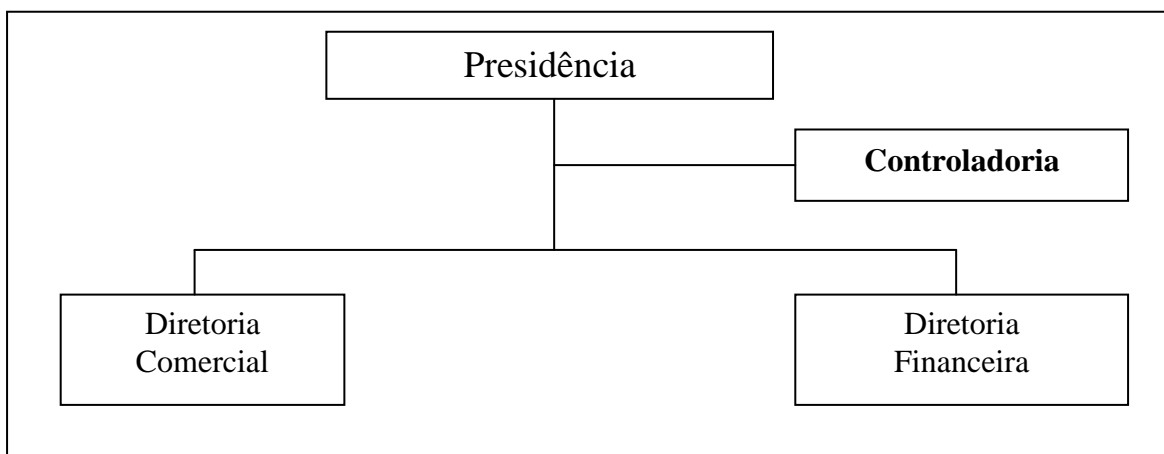


Figura 2- Controladoria como órgão de *staff*
Fonte: Schmidt Neto (2004, p.55)

Nesta outra perspectiva, Schmidt Neto (2004), aponta como a controladoria ligada à alta administração, define sua atuação e sua importância, fazendo com o que essa posição seja

de assessoria, auxiliando nas tomadas de decisões.

2.2 CONTROLLER

O *Controller* é o profissional responsável pelo setor ou área denominada Controladoria.

Oliveira, Perez Jr e Silva (2009, p. 13) dizem que,

Em decorrência das profundas mudanças que estão ocorrendo nos processos produtivos e nas técnicas gerenciais e administrativas, as exigências para o exercício do cargo de *controller* tornaram-se complexas e desafiadoras. Não há mais espaço para o profissional do passado, contente apenas em cumprir satisfatoriamente as tarefas rotineiras.

Para Crepaldi (2004, p. 41) “o *Controller* é o executivo de normas, controles, metas, objetivos, orçamentos, contabilidade, finanças e informática”. “[...] na maioria das organizações, a pessoa responsável pela contabilidade é denominada de *Controller* – nome que soa como se ela controlasse. Na realidade, o *Controller* envolve-se em planejamento, tomada de decisão, desenho de sistemas de informações e de sistemas de incentivos e em várias outras tarefas, além de ajudar gerentes em decisões operacionais”.

Conforme Figueiredo e Caggiano (1997, p. 27),

Controller é o chefe da contabilidade, aquele que supervisiona e mantém os arquivos financeiros formais da empresa, embora suas funções não tenham que se restringir apenas às funções contábeis e o que mais se espera é que ele amplie sua atuação ao desenvolvimento da contabilidade em aplicações gerenciais.

Agregar informações através da relação entre colaboradores é uma das tarefas do *controller*. Esta sinergia faz com que a empresa comece a buscar melhores resultados, contudo no Quadro 6, apresenta o conceito de *controller* como gestor da controladoria.

Autores	Conceito de <i>Controller</i>
Nakagawa (1995, p. 13)	O <i>controller</i> desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa”.
Figueiredo e Caggiano (1997, p. 28)	O <i>controller</i> é o gestor encarregado do departamento de controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem

	independentemente.
Padoveze (2010, p. 36)	Sua atuação deve ser no sentido de informar, formar, educar, influenciar e persuadir, nunca impor, de tal forma que todos ajam coordenadamente com os objetivos nas suas áreas de responsabilidades”.

Quadro 6- Conceito de *controller*

Fonte: do autor

Adotando a visão de Crepaldi (2004, p. 39), basicamente, a controladoria é exercida de duas diferentes formas:

A primeira, e mais comum, é muito semelhante à função de um “contador geral”, situando-se na estruturas organizacional como órgão de linha e subordinando-se diretamente ao diretor financeiro. Suas atribuições básicas são semelhantes às de um “contador geral” ou “gerente de contabilidade”, que se responsabiliza pelo conteúdo das informações geradas nos diversos setores que a ele são subordinadas.

Crepaldi (2004, p. 41) “a segunda forma de atuação do *controller*, e mais correta, é como um órgão de *staff*, ligado diretamente à alta administração, funcionando como “ filtro” das informações geradas pelos diversos setores da empresa”.

De acordo com as atribuições do *controller*, Gibson (2002), divide a linha de atuação deste profissional em quatro categorias:

- a) Comando e Controle (*Police Officer*) – que obriga as leis da companhia (políticas e procedimentos);
- b) Consultor (*Consultant*) – que dá conselho;
- c) Espião/Cão de guarda (*Spy/Watchdog*) – que informa os superiores das ações de gerentes de linha;
- d) Intérprete de Números (*Head Number Cruncher*) – que relata informação sobre desempenho operacional.

Conforme Oliveira, Perez Jr e Silva (2009, p. 13), “para atender às exigências do mercado de trabalho, os conhecimentos exigidos para o desempenho das funções de *controller* são”:

- a) Contabilidade e finanças;
- b) Sistemas de informações gerenciais;
- c) Tecnologia da informação;
- d) Aspectos legais de negócios e visão empresarial;
- e) Métodos quantitativos;
- f) Processos informatizados da produção de bens e serviços.

Padoveze (2010, p. 33) (b), porém, afirma que

O conceito moderno de controladoria sustenta que, num sentido especial, o *controller* realmente controla: fazendo relatórios e interpretando dados pertinentes, o *controller* exerce uma força ou influência ou projeta uma atitude que impele a administração rumo a decisões lógicas e compatíveis com os objetivos.

Para enfrentar novos desafios Oliveira, Perez Jr e Silva (2009, p. 13) “ressalta-se também, como qualidade importante, a visão de negócios, para tornar possível sua efetiva atuação no *business plan* da organização”. “[...] Trata-se, inquestionavelmente, de um atributo fundamental para a avaliação do *controller*, visto que alta prioridade também é dada aos conhecimentos do *controller* sobre os negócios da companhia”.

Expostos estão os conceitos, definições, características, porém as atividades e/ou atribuições que cada *controller* exerce na empresa variam de acordo com a organização e com o perfil que a controladoria necessita deste profissional da área.

2.2.1 Função do *Controller*

Em relação à função do *controller*, Crepaldi (2004, p. 41) lembra que “sua função principal é obter, gerar e interpretar as informações que possam ser usadas na formulação da política empresarial e principalmente na execução dessa política”. “[...] a função básica do *controller* será garantir a perfeita realização do processo”.

Na Figura 3, conforme Crepaldi (2004, p. 41), apresenta a função do *controller*, por meio de um processo ordenado.

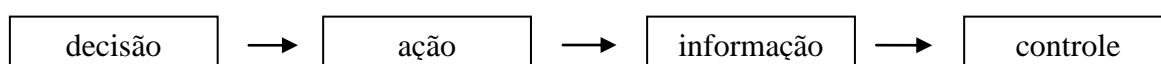


Figura 3- Função básica do *controller*
Fonte: Crepaldi (2004, p. 41)

Hornngren et al. (1994, p. 14) entendem que as funções do *controller* incluem:

- a) Planejamento e controle;
- b) Relatórios internos;
- c) Avaliação e consultoria;
- d) Relatórios externos;
- e) Proteção de ativos;
- f) Avaliação econômica.

Nascimento e Reginato (2010, p. 142) destacam entre os principais atributos do profissional dessa área:

- a) capacidade de liderança;
- b) ética profissional;
- c) capacidade de comunicação e de poder de síntese;
- d) inclinação para a cooperação e para a disponibilização;
- e) imparcialidade, ponderação e discrição;
- f) visão sistêmica;
- g) capacidade de persuasão;
- h) visão crítica; e
- i) consciência de suas próprias limitações.

Tung (1993, p. 93-94) afirma que,

O conhecimento das responsabilidades que lhe são confiadas e da autoridade que lhe é conferida proporciona-lhe uma sólida base de trabalho. Se às qualidades inerentes à função estiver unida uma razoável dose de tato, de imaginação construtiva, de iniciativa, de imparcialidade e sinceridade, o *Controller* não terá dificuldade para bem desempenhar suas tarefas.

2.3 HOTELARIA

Desde o surgimento da hotelaria, há uma busca constante pela adequação dos hotéis, as necessidades dos hóspedes, como a hotelaria está intrínseca ao alcance das necessidades e desejos dos hóspedes, e existem pessoas com estilos e preferências diferentes uma das outras, os hotéis tiveram que se adaptar em atender estas demandas. Hoje, há uma diversidade de hotéis, que se adequaram a públicos específicos, e essa adaptação do mercado é vital para se atingir as necessidades de cada hóspede.

Segundo Petrocchi (2002, p. 19), “o produto turístico é constituído por três serviços básicos: o transporte, a hospedagem e o atrativo, como lazer ou qualquer outra motivação para a viagem. A hotelaria é, então, um dos fatores basilares do turismo”.

Segundo a definição de Cândido e Viera (2003, p. 24) o hotel “é considerado uma organização, pois está associado a um grupo de pessoas que exercem diferentes funções pra atingir um objetivo comum”.

Esse objetivo comum nada mais é do que dar ao hóspede o melhor: o melhor serviço, o melhor preço, a melhor satisfação.

Com o intuito de identificar a necessidade e adequação dos hotéis, em poder oferecer atendimento de qualidade, é que se espera saber a quantidade de unidades habitacionais, e o número de funcionários para adequar demanda com qualidade, percebe-se então a importância em classificar o hotel, em porte, através do Sebrae, (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).

Conforme Schier (2010, p. 22) “ no Brasil, a classificação definida pelo Sebrae é efetuada por meio da quantidade de funcionários. Separada distintamente nos setores de atuação”.

Ainda o autor aborda os segmentos de classificação, (2010, p. 22) nos segmentos de comércio e serviços são considerados os seguintes critérios de classificação:

- 1) Empresa com até 9 (nove) funcionários é considerada micro empresa;
- 2) Empresa que possui de 10 (dez) a 49 (quarenta e nove) funcionários é considerada empresa de pequeno porte;
- 3) Empresa que possui de 50 (cinquenta) a 99 (noventa e nove) funcionários é médio empresa;
- 4) Empresa que possui acima de 100 (cem) funcionários é empresa de grande porte.

Com relação à estrutura organizacional, a hotelaria é afetada por várias influências, tais como o contexto onde está inserida, os cenários sócio-econômicos, qualidades nos serviços da região, disponibilidade de mão-de-obra etc (PETROCCHI, 2003).

Mediante estas influências, para Petrocchi (2003) o administrador hoteleiro poderia orientar-se ao desempenho das atividades da empresa, deste modo torna a organização uma empresa melhor distribuída em relação ao seu quadro de colaboradores/empregados poderiam ser constituídas por empregados da empresa, quanto empresas prestadoras de serviços (empregados terceirizados).

Petrocchi (2003, p. 48) menciona que “ as funções podem ser agrupadas de muitas maneiras, levando-se em conta o volume das atividades, o perfil das pessoas da organização, as possibilidades de terceirização etc”.

Ao abordar a organização hoteleira e sua estrutura, como um todo, nota-se a importância relacionada à administração hoteleira, na busca em reconhecer quais instrumentos gerenciais os gestores utilizam em suas funções administrativas ao tomar decisões.

Medlik e Ingram (2002, p. 38) abordam conforme texto,

Os objetivos, planos e estratégias devem ser convertidos em orçamentos, e o controle orçamentário se torna o processo de manter o hotel em seu curso natural. “[...] a comparação contínua dos resultados atuais e dos resultados incluídos no orçamento, mostrando a partir de onde foi planejado, possibilita a tomada de uma ação corretiva ou fornece a base para uma revisão daquilo que se quer atingir”.

Para Medlik e Ingram (2002, p. 38), afirmam que “[...] o desempenho planejado não se restringe aos objetivos financeiros, e mesmo esses não são necessariamente relacionados ao desempenho individual”.

Medlik e Ingram (2002, p. 39) “as políticas são as regras, sob as quais a gerência baseia suas decisões na condução do negócio, o que é suportado pelas filosofias do hotel[...]”.

Na visão de Petrocchi (2003, p. 33)

O planejamento é a mais importante das funções administrativas. Ele dá o rumo para o hotel, define seu relacionamento com o meio ambiente e é um orientador para os setores internos. “[...] os fatores externos, sejam de mercado, sejam atrativos turísticos da região, sejam as atividades econômicas do estorno, são vetores que influenciam estratégicas, metas e o perfil interno da empresa hoteleira”.

Conforme Petrocchi (2003, p. 42)

A hotelaria tem na qualidade uma premissa de planejamento. Não importa a localização, a proposta de dimensão do hotel: em qualquer empreendimento a qualidade precisa prevalecer. “[...] para que a qualidade seja atingida, a organização precisa adotar o foco no cliente, em todos os seus setores e passar essa atitude para todas as pessoas da empresa”.

De forma a gerenciar as organizações hoteleiras é que Medlik e Ingram (2002, p. 64) refletem a respeito da gestão hoteleira “a gerência deve formular objetivos, políticas e diretrizes operacionais, traçar estratégias e planejar em prol do grupo; deve direcionar e coordenar unidades distintas, e deve controlá-las do ponto de vista financeiro e outros”.

Na busca em caracterizar o *controller* inserido na hotelaria, Torre (2001, p. 112) apresenta como “o chefe da contabilidade de um hotel é o *controller*, cuja responsabilidade é manter os registros das operações do hotel”.

Torre (2001, p. 112) “[...] o *controller* mede a eficiência e o funcionamento do hotel, com base nos dados registrados. Também interpreta os resultados das operações e planeja a política a seguir para o futuro, elabora orçamentos, dita normas e políticas”.

Na visão de Marques (2003, p. 31) “ em algumas unidades modernas de grande porte, os serviços administrativos dependem do *controller*, ou gerente administrativo, mantendo gerente geral, neste departamento, apenas funções consultivas”.

Na tentativa em encontrar o perfil do profissional da hotelaria, Burgess (1994, p. 12) entende que o papel atual do *controller* em hotéis exige uma formação de alto nível e treinamento, no sentido de conhecer o setor hoteleiro, apesar de suas peculiaridades.

Conforme pesquisas realizadas por Burgess (1994), os profissionais consideram ser a qualificação em hotelaria superior a formação contábil, pois está voltada às operações, possibilitando uma gestão eficaz no processo do controle.

Burgess (2000; 2003), aborda o nível salarial da profissão contábil nos hotéis, as diferenças salariais para o mesmo cargo, de acordo com o gênero e o bloqueio de ascensão na carreira contábil das mulheres.

Burgess (2000; 2003) aborda em suas pesquisas, de acordo com as amostras encontradas, que mulheres contabilistas são remuneradas em até 30% a menos, e permanecem por mais tempo em níveis baixos no patamar hierárquico da empresa.

Em pesquisa realizada no setor hoteleiro, Burgess (2000), apresenta em seus resultados, proporção superior favorecendo aos homens, demonstrando cargos financeiros, níveis de salários, inclusive na qualificação dos hotéis, maioria masculino, representando desta forma, discriminação ao gênero feminino.

Na visão de Burgess (1994), o profissional que exerce a função de *controller* não é mais visto como um adversário ou policial, apenas um conselheiro, sendo pró-ativo, e membro da equipe tendo o melhor ponto de vista financeiro perante decisões.

Conforme posicionamento da hotelaria, inserido no contexto da controladoria tem-se a presença de dois órgãos inseridos, como aborda Petrocchi (2002, p. 49) “a estrutura contém dois tipos de órgãos: os órgãos de linha e os de apoio”.

Petrocchi (2002, p. 49) conceitua órgão de linha e órgão de apoio,

Órgão de linha, ou de atividade-fim, é aquele que envolve diretamente com a prestação dos serviços e é também conhecido como *front office*. Já o órgão de apoio, ou de atividade-meio, é aquele que opera fora do alcance do cliente e é também conhecido como *back office*, eles são responsáveis, entre outras coisas, pela contabilidade, gestão de recursos humanos, pesquisas, informática etc.

Relacionando localização do *controller* na estrutura hoteleira com sua subordinação, apresenta na obra dos autores Medlik e Ingram (2002, p. 47) a seguinte redação,

Nos grandes hotéis, donos e gerentes são normalmente funções distintas, tanto no conceito como na prática. “[...] a gerência sênior é encarregada dos diretores que, por sua vez, delegam a administração diária do negócio à gerência operacional”. “[...]a operação é dividida em departamentos, nos quais os funcionários realizam tarefas mais ou menos distintas, e pode haver gerentes de linha, bem como especialistas”.

Para Medlik e Ingram (2002, p. 47)

No hotel de pequeno porte, o dono/gerente é um empresário que normalmente acumula não apenas a propriedade e a gerência, mas também as funções das gerências sênior e operacional em uma única pessoa. “[...] é essa pessoa a responsável pelo investimento e pela parte financeira do hotel e quem decide os objetivos e as políticas, além de ser responsável pelo planejamento, direção, organização, pessoal e controle”.

No quesito envolvimento do *controller* na gestão hoteleira, Petrocchi (2002, p. 49) relata que “a gestão moderna aproxima o processo de tomada de decisões das atividades operacionais”. “[...] a comunicação interna cria um quadro comum de referência sobre o hotel, consolidando seu perfil e contribuindo para a disseminação da visão de futuro, da cultura organizacional e dos objetivos empresariais”.

Conforme Petrocchi (2002, p. 51)

Os processos internos são a cadeia produtiva do hotel, estruturados e entrelaçados adequadamente em uma rede de prestação de serviços que se deseja ser eficaz. “[...] as funções do administrador (planejar, organizar, executar e controlar) devem estar presente em cada um dos setores ou órgãos da empresa. E em cada setor é preciso que prevaleça a prioridade de atender ao hóspede com a mais alta qualidade possível”.

Para Petrocchi (2002, p. 81) “qualidade no atendimento, tendência do mercado, sobrevivência econômica e relacionamento com os hóspedes, entre tantos outros aspectos, devem ser contemplados na formulação das estratégias da hotelaria”. “[...] em cada caso estudado as estratégias responderão às necessidades de atingir os objetivos estratégicos do planejamento”.

Segundo Schier (2010, p. 51), “os sistemas de informações, são ferramentas básicas no processo decisório, devendo conter todo o tipo de informação necessária à boa gestão”.

Procurando evidenciar a estrutura controladoria, sua participação no planejamento e influência nas tomadas de decisões, apresenta-se no capítulo 3 seus delineamentos acerca do tema.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada, a descrição e as análises dos dados da pesquisa realizada neste trabalho.

Foi elaborado um questionário que seria aplicado em 43 hotéis e *resorts* no município de Florianópolis, de acordo com a ABIH/SC, porém, somente 8 hotéis possibilitaram a pesquisa, devido à presença do *controller* em seu quadro funcional.

A estrutura do capítulo está baseada nas informações reunidas através da coleta de dados.

Primeiro aspecto a ser apresentado é o perfil do hotel, identificando quais destes possuem *controllers*, nesta etapa são demonstradas características dos hotéis, (unidades habitacionais, quadro de colaboradores e instrumentos gerenciais empregados na tomada de decisão).

A segunda sessão, a pesquisa direciona ao perfil do *controller*, na busca em caracterizá-lo, relatando características pessoais (gênero e idade), qualificação acadêmica e profissional (cargo ocupado, subordinação e tempo de experiência profissional).

Na próxima seção, é abordada a configuração da controladoria, a partir das atividades desempenhadas dentro das organizações hoteleiras.

Por fim, verificar a participação no processo de tomada de decisão e no planejamento estratégico, é o quarto e último bloco, identificando os artefatos gerenciais utilizados pelos *controllers*, na busca em evidenciar as unidades constituídas e a categorização/função desempenhada pelo *controller* inserido na controladoria.

3.1 RESULTADOS DA PESQUISA

A estrutura e apresentação dos resultados, foram organizados em blocos de questões, cujo objetivo principal era conhecer o perfil dos respondentes, evidenciando questões relacionadas aos hotéis, aos *controllers*, à configuração da controladoria e à tomada de decisão neste setor.

3.1.1 Caracterização do Hotel

Neste bloco buscou-se conhecer o perfil dos hotéis pesquisados apresentando elementos básicos de identificação, ou seja, suas características específicas para a realização da pesquisa.

3.1.1.1 Unidades habitacionais

Para se caracterizar a amostra, faz-se necessário levantar o número de unidades habitacionais, para perceber a dimensão da estrutura dos hotéis pesquisados. O Gráfico 1 mostra os resultados da pesquisa.

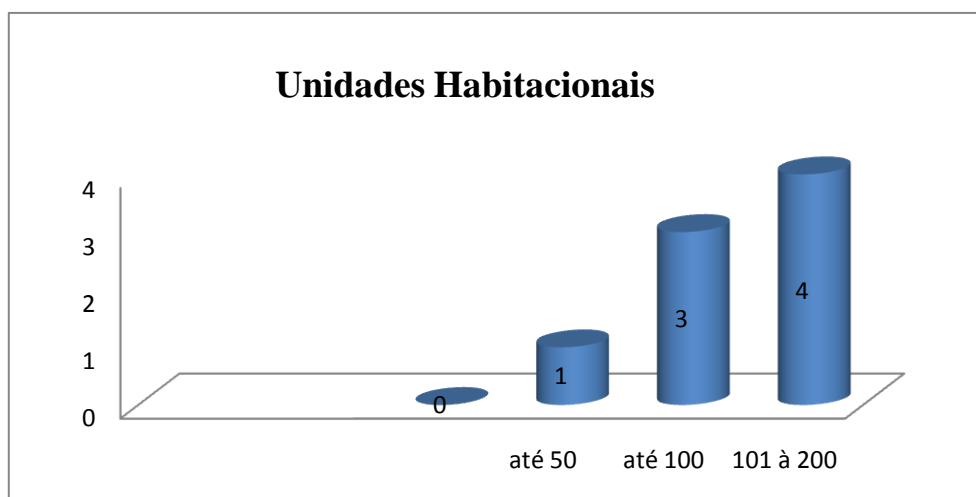


Gráfico 1- Unidades Habitacionais
Fonte: do autor

Inicialmente verificou-se o porte dos hotéis participantes da pesquisa, que possuem *controller* em seu quadro funcional, sendo o porte avaliado em relação ao número de unidades habitacionais. Observa-se que predominam, na amostra, hotéis que têm entre 101 e 200 unidades habitacionais.

3.1.1.2 Número de colaboradores efetivos e terceirizados

Conforme dados levantados sobre os hotéis pesquisados, como mostra o Gráfico 2, apenas três hotéis não utilizam mão de obra terceirizada em seu quadro de colaboradores, entretanto cinco hotéis necessitam em até 50 profissionais, independente da época do ano.

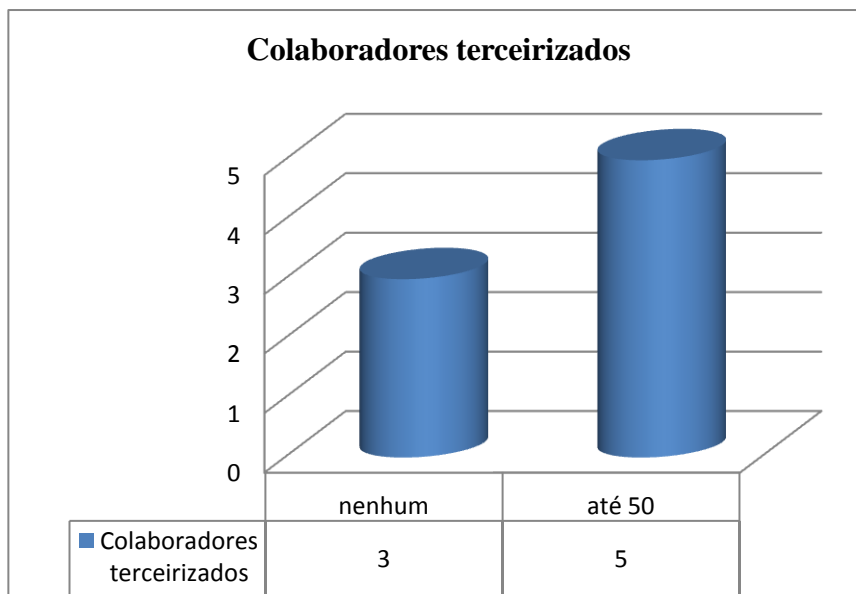


Gráfico 2- Colaboradores terceirizados
Fonte: do autor

No Gráfico 3 constata-se em cinco hotéis pesquisados, a presença de funcionários efetivos em número de até 100, para suportar a demanda anual de hospedagem.

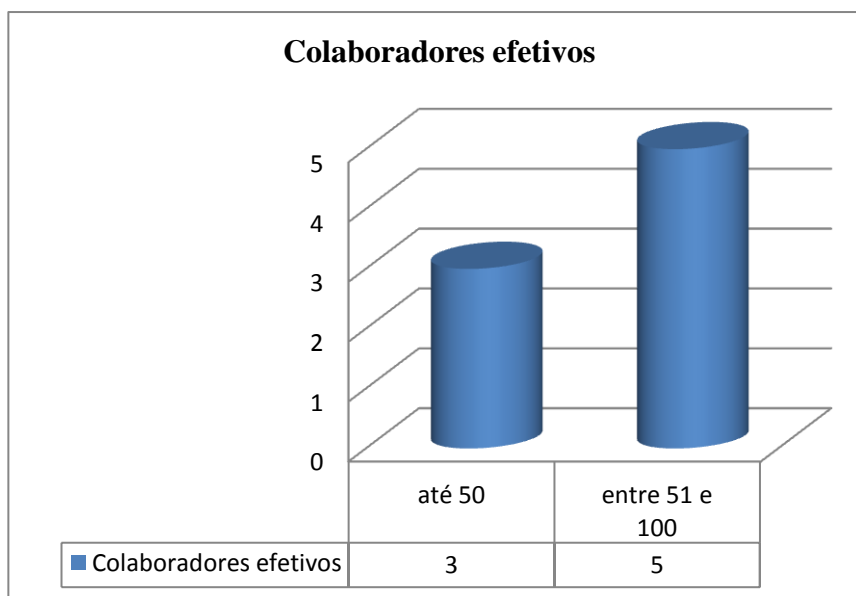


Gráfico 3- Colaboradores efetivos
Fonte: do autor

Como observam-se nos resultados, as organizações hoteleiras nos desempenhos de suas atividades, demonstram participações tanto de empregados próprios como terceirizados, advindos de prestadoras de serviço.

3.1.1.3 Instrumentos gerenciais aplicados à tomada de decisão

Nesse tópico são apresentados instrumentos gerenciais que os hotéis pesquisados afirmaram fazer uso ao tomar decisões, conforme mostra Tabela 3.

Tabela 3- Instrumentos gerenciais

Ferramentas Gerenciais	Quantidade
Orçamento	8
Planejamento estratégico	7
Pesquisa com clientes	6
Gestão da qualidade total	4
Missão/visão	4
Remuneração por desempenho	4
Código de ética	2
Gestão baseada em atividades	2
Balanced Scorecard	2
Terceirização ou Outsourcing	1
Benchmarking	0

Observa-se na amostra, indicação em 100% do instrumento orçamento, destaque para este, conforme grau de importância em atingir metas.

Também, foram destacados outros instrumentos, como: planejamento estratégico e pesquisa com clientes.

Não obteve nenhuma votação na pesquisa, o instrumento *Benchmarking*, os respondentes não se manifestaram referente a este conceito.

3.1.2 Caracterização do *Controller*

Neste bloco procurou-se averiguar o perfil dos respondentes, em relação a gênero e idade, função exercida no hotel, qualificação acadêmica, localização da função, e demais delineamentos.

3.1.2.1 Gênero dos respondentes e faixa etária

Neste tópico é identificado gênero do profissional entrevistado, evidenciado no Gráfico 4.

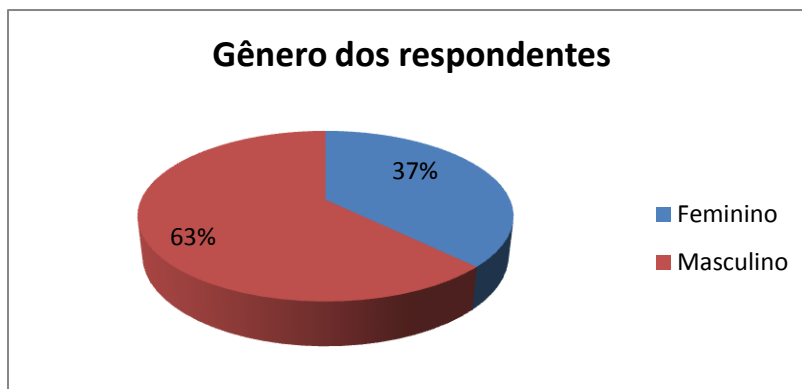


Gráfico 4- Gênero dos respondentes

Fonte: do autor

Observa-se, 63% dos respondentes, conforme dados da pesquisa, predominância quanto ao gênero masculino atuando como *controller*.

Conforme Tabela 4, foi identificado maioria jovem entre 25 e 30 atuando como *controller*.

Tabela 4- Idade dos entrevistados

Classificação	Idade dos entrevistados
Até 25 anos	1
Entre 25 e 30	4
Entre 31 a 35	0
Entre 36 a 40	3

3.1.2.2 Cargo ou função dos entrevistados

Procurou-se nesta questão, identificar qual função ou cargo o profissional da controladoria atua, no Gráfico 5, verifica-se o percentual de profissionais alocados nestas áreas.

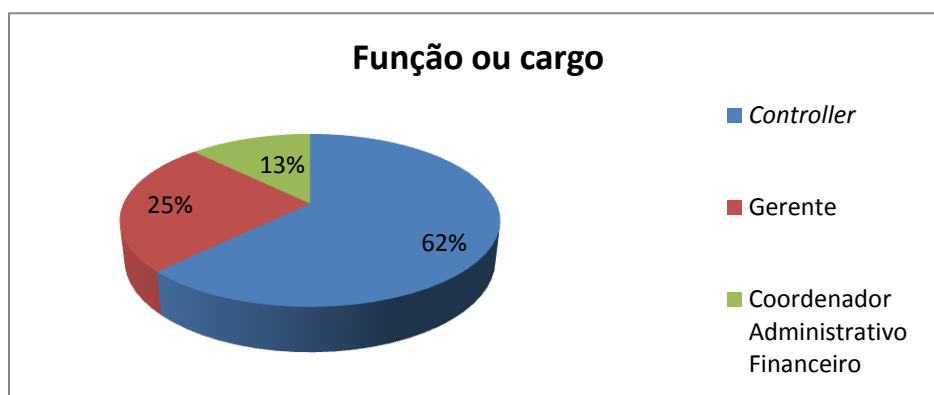


Gráfico 5- Cargo ou função dos entrevistados

Fonte: do autor

Percebe-se que 62% dos entrevistados representam maioria atuando na função *controller*, demais estão separados por 25% denominados gerentes, o restante com 13% atuam na área como coordenador administrativo financeiro.

3.1.2.3 Qualificação acadêmica

Neste tópico buscou-se conhecer o curso de formação superior que os profissionais da controladoria cursaram ou ainda graduação em andamento, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5- Qualidade acadêmica

Qualificação	Quantidade	%
Formação superior	6	75,00
Graduando em nível superior	1	12,50
Formação técnica	1	12,50
Total	8	100,00

Verifica-se apenas 6 entrevistados formados em curso de nível superior, enquanto 1 ainda está em formação.

Mediante coleta de dados, é fornecida informação na pesquisa, os entrevistados formados em nível superior, são oriundos do bacharelado em: administração, letras/português, economia e hotelaria, caracterizando ausência da formação contábil.

3.1.2.4 Posição da controladoria

O posicionamento da controladoria nos hotéis pesquisados, conforme Gráfico 6, evidenciam profissionais atuantes na controladoria (maioria) na função de linha, participando do processo decisório.

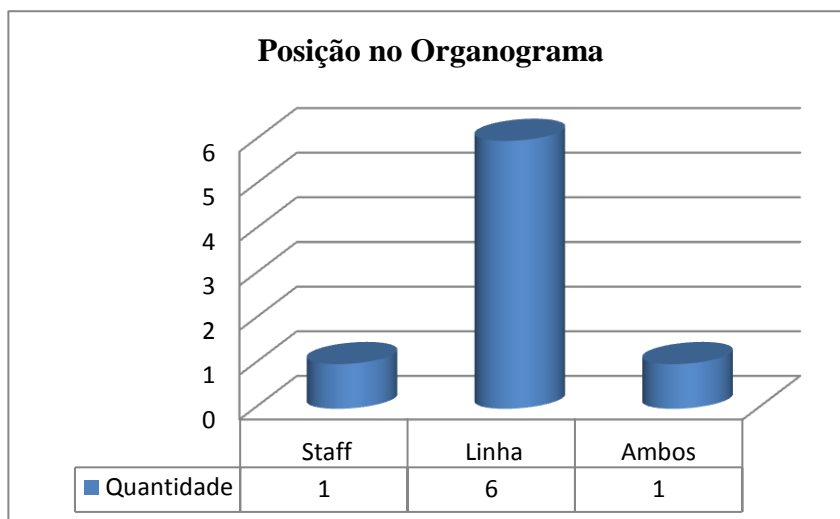


Gráfico 6- Localização do *controller* na tomada de decisão
Fonte: do autor

3.1.2.5 Tempo de experiência profissional, de empresa e função atual

Conforme resultado encontrado, constata-se na pesquisa, 50% destes profissionais possuem experiência, em média entre cinco a dez anos no mercado de trabalho, como mostra a Tabela 6.

Tabela 6- Tempo de experiência profissional

Tempo de experiência profissional		
	Quantidade	%
Até 5 anos	1	12,50
Entre 5 e 10 anos	4	50,00
Entre 10 e 15 anos	2	25,00
Acima de 15 anos	1	12,50
Total	8	100,00

Identifica-se o tempo de empresa, conforme Tabela 7, atuando no hotel, através do questionário respondido, obtém-se a seguinte configuração.

Tabela 7- Tempo de empresa

Tempo de empresa		
	Quantidade	%
Até 2 anos	3	37,50
Entre 2 e 4 anos	0	0,00
Entre 4 e 6 anos	2	25,00
Acima de 6 anos	3	37,50
Total	8	100,00

Em relação ao tempo de permanência na mesma função, apresenta na Tabela 8, através dos indicadores obtidos na pesquisa.

Tabela 8- Tempo de permanência na função

Tempo de permanência na função		
	Quantidade	%
Até 2 anos	3	37,50
Entre 2 e 4 anos	1	12,50
Entre 4 e 6 anos	2	25,00
Acima de 6 anos	2	25,00
Total	8	100,00

Constata-se que 50% dos respondentes atuam na mesma função há mais de 4 anos.

3.1.3 Configuração da Controladoria

Neste tópico destaca-se a configuração da controladoria, através das atividades desempenhadas pelo profissional, constando a influência do *controller* na tomada de decisão.

No Gráfico 7, apresenta cinco classificações para as nove linhas de decisões, conforme questionário aplicado.

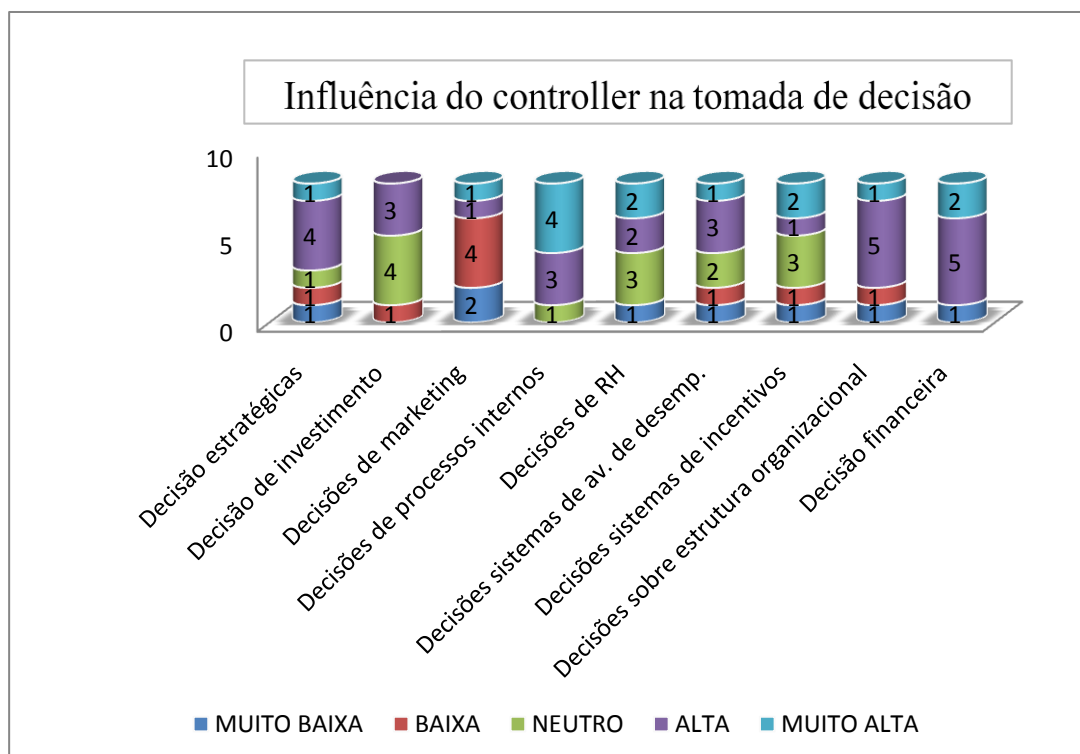


Gráfico 7- Influência do *controller*

Fonte: do autor

Entre os hotéis respondentes, mediante gráfico apresentado, notam-se quatro hotéis indicando alta influência nas decisões estratégicas, no item decisões de processos internos, quatro entrevistados identificaram muito alta influência do *controller*, dois respondentes afirmam haver pouca influência em decisões de marketing.

3.1.3.1 Atividades realizadas pelo *controller* dentro da organização hoteleira

A Tabela 9 apresenta as atividades realizadas pela controladoria, através do questionário aplicado, obteve-se classificação dos cinco grupos (contabilidade, sistemas de informação, planejamento, controle e outros), após, realizado agrupamento, os respondentes indicaram quais atividades de maior frequência atuavam na controladoria.

Mediante agrupamento, levantou-se a quantidade indicada pelos respondentes, em ordem demonstrada na tabela. A atividade sistema de informação obteve 56%.

Tabela 9- Atividades realizadas pelo *controller*

Atividades realizadas pelo <i>controller</i>	Uso em %
Sistema de Informação	56%
Sistema de Informação Contábil	44%
Processo do Planejamento	43%
Planejamento dos Elementos	43%
Processo de Controle	43%
Contabilidade Financeira	40%
Atendimento aos Usuários Externos	40%
Finanças	36%
Controle dos Níveis	31%
Contabilidade de Custos	29%
Proteção de Ativos	26%
Contabilidade Gerencial	16%
Contabilidade Tributária	15%
Planejamento por Níveis	14%
Organizacional	14%
Gestão de Pessoas	10%

Baseado nos estudos de Machado (2008), esta tabela proporciona identificar informações, sobre as atividades realizadas pelo profissional na controladoria. Esses elementos agrupados constam na obra de Machado (2008), e foram utilizados para compor a amostra, adaptados para a hotelaria, através das respostas coletadas, identifica que sistema de informação, é o mais atuante, entre todas as atividades elencadas no questionário.

3.1.4 Controladoria na tomada de decisão

Este tópico tem o intuito de apresentar a estrutura da Controladoria, quanto aos aspectos organizacionais, participação no planejamento estratégico, constituição de unidades ou setores desta área, juntamente com a categorização do *controller* na tomada de decisão.

3.1.4.1 Unidade organizacional e departamento constituído

Conforme observa-se, na amostra predomina a presença de unidade organizacional constituída, denominada controladoria, conforme Gráfico 8.

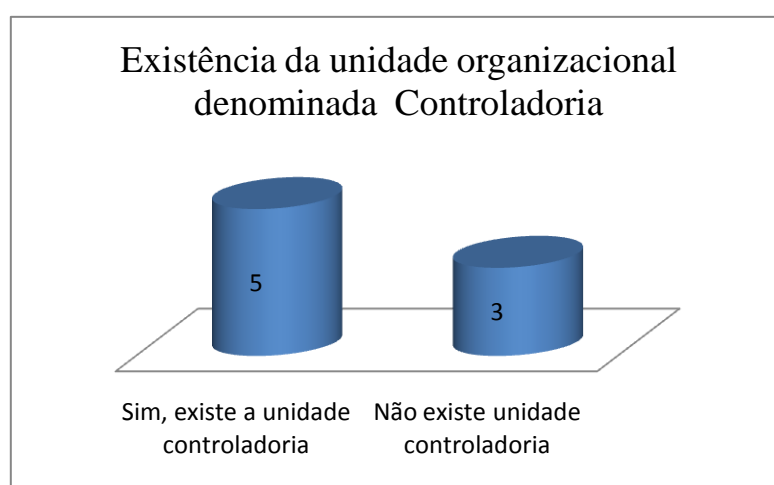


Gráfico 8- Unidade organizacional
Fonte: do autor

3.1.4.2 Processo de planejamento estratégico

Em relação a este instrumento gerencial, indicado pelo Gráfico 9, 50% dos hotéis informam presença do planejamento estratégico, para tomada de decisão.

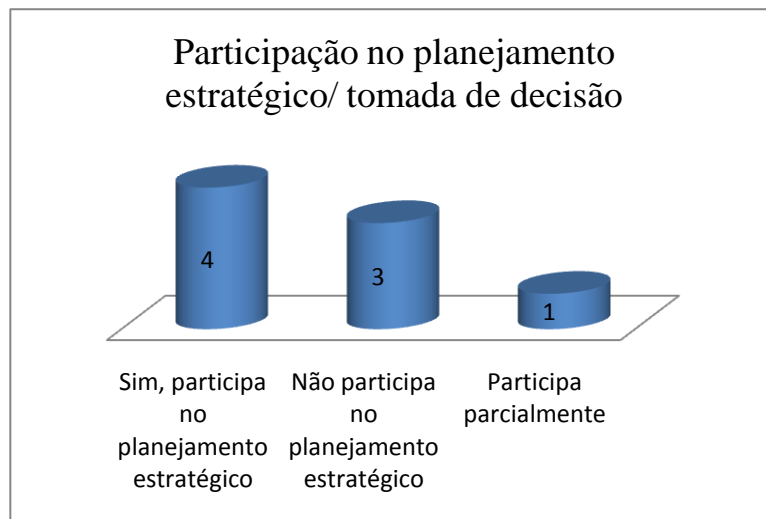


Gráfico 9- Participação no planejamento estratégico
Fonte: do autor

3.1.4.3 Unidades formalmente constituídas na estrutura interna da controladoria

No Gráfico 10, são indicadas as unidades que os hotéis apontam, como presentes na estrutura da controladoria, através da amostra, identifica-se ausência em sete hotéis, a unidade contabilidade societária, 100% dos hotéis possuem a unidade empresarial orçamentária, 87,5% dos hotéis entrevistados, afirmam ter constituídas em sua estrutura hoteleira, contas a pagar e receber, controles internos e planejamento empresarial.

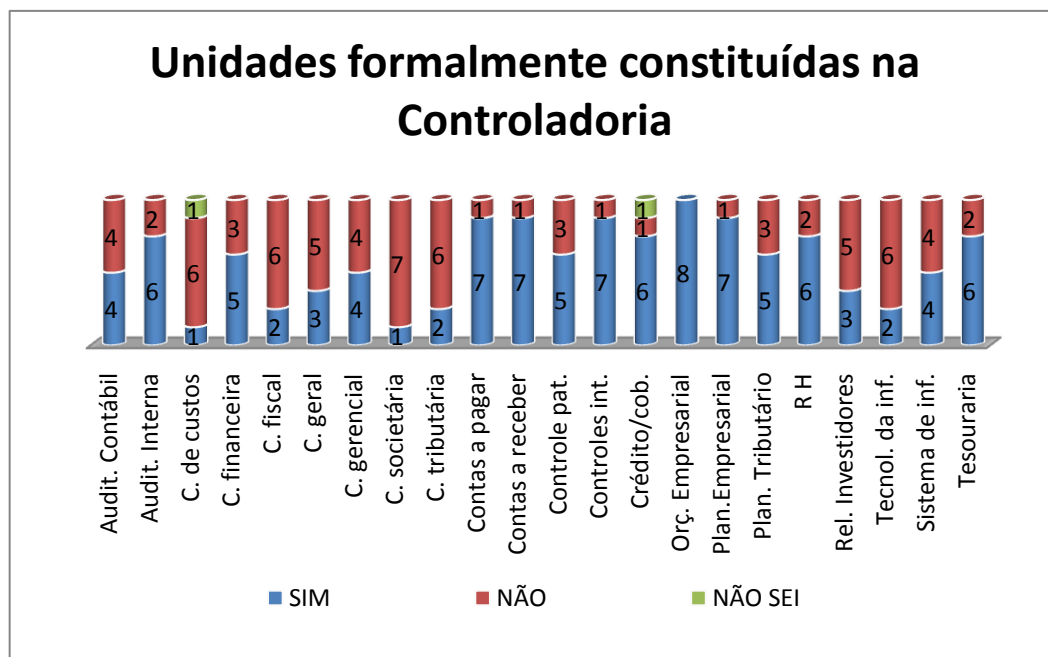


Gráfico 10- Unidades formalmente constituídas
Fonte: do autor

3.1.4.4 Caracterização / Categorização do *controller*

Inicialmente verificou-se a principal característica atribuída ao *controller*, percebe-se através do Gráfico 11 os resultados da pesquisa.

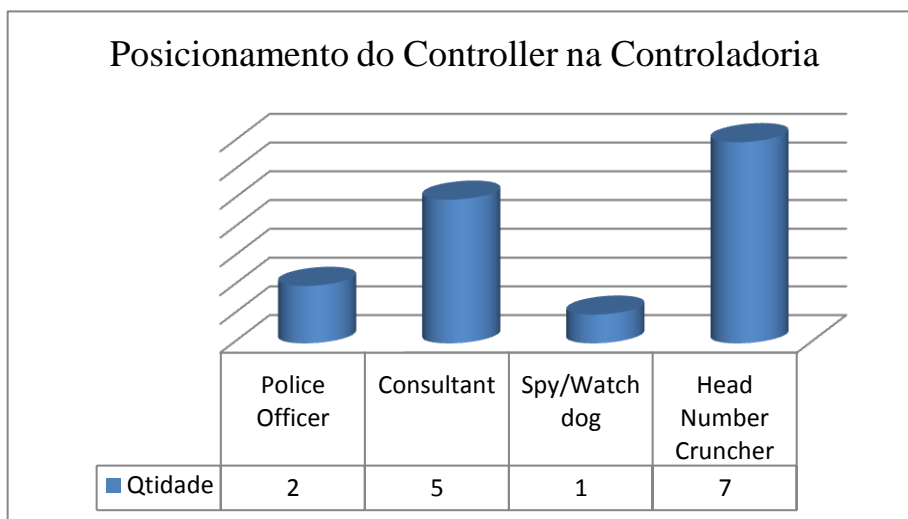


Gráfico 11- Caracterização/categorização das atividades
Fonte: do autor

Observa-se na amostra, que sete hotéis consideram a categoria *Head Number Cruncher*, como a mais adequada atividade desenvolvida pelo *controller*, seguido de *Consultant*, sendo apontado como conselheiro.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões, do trabalho e as recomendações para futuros estudos sobre o tema.

4.1 CONCLUSÕES DO TRABALHO

A controladoria é uma das áreas de destaque da contabilidade, e neste sentido o presente estudo analisa as atividades desempenhadas pelos responsáveis por essa área em organizações hoteleiras.

Para tanto, este trabalho teve como objetivo geral verificar quais eram as atividades desempenhadas pelo *controller* ou contador gerencial nos hotéis de Florianópolis/SC. De quarenta e três hotéis da amostra, oito responderam a pesquisa, perfazendo um total de dezenove por cento. Os hotéis respondentes são os que possuíam um profissional na função de *controller*.

Foram interrogados e identificados os profissionais da amostra, após identificação destes, foi realizado levantamento sobre o hotel, onde averiguou-se a presença de hotéis de grande porte em sua maioria, e o orçamento é principal instrumento gerencial, utilizado em cem por cento destes.

Dentre os respondentes, foram observadas características pessoais, profissionais e de qualificação acadêmica, na busca em evidenciar particularidades, à respeito deste profissional inserido no setor hoteleiro.

Constatou-se predominância de público jovem do sexo masculino, com formação em nível superior, sendo a maioria posicionado em função de linha, participando no processo decisório.

Após verificar características dos respondentes, analisou-se a configuração da controladoria, identificando as atividades desempenhadas.

Deste modo, observa-se que as decisões estratégicas são influenciadas pelos profissionais da controladoria, contribuindo diretamente para com os processos internos. As atividades desempenhadas com maior frequência, são as de sistemas de informações, processos de planejamento e controle.

Dentre os hotéis pesquisados, metade dos respondentes afirmam, ter constituído internamente o setor de controladoria. Verificou-se também que a maioria dos respondentes participam do planejamento estratégico, atuando nas tomadas de decisões. Dentre as seções existentes na controladoria, tem-se o orçamento empresarial, com cem por cento de representatividade.

Estão inseridas na controladoria as seções contas a pagar, a receber e os controles internos, atuando alinhados com o processo de gestão hoteleira.

Analisando as atribuições dos *controllers* pesquisados, observou-se que, predominam as categorias Intérprete de Números (*Head Number Crunch*) e conselheiro (*Consultant*) conforme definição de Gibson (2002), discutido no referencial teórico, sendo essas de acordo com o autor, as posturas mais adequadas para esse profissional.

Finalmente conclui-se que nas organizações pesquisadas, o profissional *controller* e a controladoria, estão presentes na atuação estratégica em todos os processos da gestão hoteleira.

4.2 RECOMENDAÇÕES

Para estudos futuros sobre o assunto, recomenda-se:

- ✓ Verificar a presença do *controller* em outros hotéis, pertencentes a municípios não pesquisados neste trabalho;
- ✓ Efetuar pesquisa, na busca em identificar o perfil do *controller* em estabelecimentos dos segmentos comerciais e industriais;
- ✓ Fazer a análise referente ao *controller* e a controladoria em outros setores de atividade, e em outros municípios;
- ✓ Estabelecer estudos comparativos entre os dados obtidos nesta pesquisa com o resultado de outras pesquisas, a fim de comparar e diagnosticar semelhanças e diferenças entre elas.

REFERÊNCIAS

ABIH –SC. **Histórico da hotelaria em Santa Catarina**. Disponível em:

[HTTP://www.abih-sc.gov.br](http://www.abih-sc.gov.br). Acesso em Novembro de 2009.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica da controladoria**: sistematização á luz da teoria e práxis. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

BRITO, Osias Santana de – **Controladoria de risco – retorno em instituições financeiras** – São Paulo: Saraiva, 2003.

BURGESS, Catherine L. *The Education and Training Needs of the Hotel Financial Controller*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 6, Ano 5, p. 09-13. 1994 Disponível em:

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=867098&show=abstract>. Acesso em 07 fev 11.

BURGESS, Catherine L. Hotel accounts: Do men get the best jobs? International Journal of Hospitality Management. Vol 19, Ano 4, p. 345-352. 2000. Disponível em:

http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6VBH-41CX9HJ-2&_user=10&_coverDate=12%2F31%2F2000&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_sort=d&_docanchor=&_view=c&_searchStrId=1612415940&_rerunOrigin=scholar.google&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=3156a65316f1eedf1f58770ad1e8e016&searchtype=a. Acesso em: 07 fev 2011.

CANDIDO, Índio; VIERA, Elenara. **Gestão de hotéis**: técnicas, operações e serviços. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CATELLI, Armando (Coordenador) – **Controladoria – uma abordagem da gestão econômica – GECON**- 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2001

CORONADO, Osmar. **Controladoria no atacado e varejo**: logística integrada e modelo de gestão sob a óptica da gestão econômica logisticon. São Paulo: Atlas, 2001.

COLAUTO, Romualdo Douglas, BEUREN, Maria Ilse, Cap V. In: BEUREN, Maria Ilse (org). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2003.

FERREIRA, Luiz Felipe; SILVA, Edith Nunes da; DANI, Erica Elisa. Contribuições da controladoria ao planejamento tributário em empresas do ramo da construção civil. Revista

Catarinense da Ciência Contábil, v. 6, nº 18, p. 25-40, ago/Nov. 2007.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIBSON, D. A. *On- property hotel financial controllers*: a discourse analysis approach to characterizing behavioural roles. International Journal of Hospitality Management. Hong Kong: Pergamon, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant. *Cost Accounting – A Managerial Emphasis*. 8. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBERGER, Darci. **Controladoria na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos. Contabilidade Empresarial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MACHADO, Alessandra de Oliveira. **As práticas de controladoria nas 100 maiores empresas de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Programa de Pós-graduação em Contabilidade, Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

MARQUES, J. Albano. **Introdução à hotelaria**. Bauru: Edusc, 2003.

MEDLIK, S; INGRAM, H. **Introdução à hotelaria**. Gerenciamento e Serviços. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

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

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**. Conceitos, sistemas, implementação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria**. Um enfoque na eficácia organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009 (a).

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria**. Instrumento de apoio ao processo decisório. São Paulo: Atlas, 2010 (b).

OLIVEIRA, L. M. ; PEREZ JR, J. H. ; e SILVA, C. A. S. Controladoria estratégica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010 (a).

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Avançada**. São Paulo: Cengage Learning, 2010

(b).

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREZ JUNIOR, J.H. ; PESTANA, A. O. ; e FRANCO, S.P.C. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PETROCCHI, Mário. **Hoteleria: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2002.

_____. **Hoteleria: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2003.

RAUPP, Fabiano Maury, BEUREN, Maria Ilse. Cap. III. In: BEUREN, Maria Ilse (org). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. Teoria e Prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria**. Como instrumento de gestão. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2010.

SCHMIDT NETO, Arnaldo. **A influência da implementação de sistema ERP na gestão econômico-financeira em médias empresas industriais catarinenses**. Dissertação (Mestrado Institucional em Ciências Contábeis e Financeiras). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP. São Paulo, 2004.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz. **Fundamentos de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2009. – (Coleção resumos de contabilidade; v. 17).

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

TORRE, Francisco De La. **Administração hoteleira: Parte 1 – Departamentos**. São Paulo: Roca, 2001.

TUNG, Nguyen Huu. **Controladoria financeira das empresas**. Uma abordagem prática. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

VIERA, Elenara de. **Qualidade em serviços hoteleiros: a satisfação do cliente é função de todos**. Caxias do Sul: Educs, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE – A

QUESTIONÁRIO APLICADO “PAPEL DO CONTADOR GERENCIAL OU *CONTROLLER* NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM EMPRESAS HOTELEIRAS”.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

Florianópolis, 12 de abril de 2010.

Prezados(as) Senhores(as),

Cumprimentando-o (a) cordialmente, vimos através deste encaminhar o questionário referente ao projeto **“Papel do Contador Gerencial ou Controller no Processo de Tomada de Decisão em Empresas Hoteleiras”** que está sendo desenvolvido pela Universidade do Federal de Santa Catarina – UFSC, através do Departamento de Graduação e Pós-graduação em Contabilidade.

Este projeto tem por finalidade estudar o papel do contador gerencial ou *controller* nas organizações, principalmente em temas relacionados as atividades e sua participação no processo de tomada de decisão

Neste sentido, solicitamos sua colaboração no preenchimento do referido questionário (em anexo), pelo responsável da unidade organizacional denominada controladoria ou por aquele que exerce as funções de Controladoria, até o dia 30 de abril de 2010. Após a conclusão da pesquisa divulgaremos os resultados para todos os hotéis participantes.

Certos de sua colaboração, reitera-se protestos de estima e distinta consideração.
Atenciosamente,

Prof. Dr. Rogério João Lunkes
(Coordenador do Projeto e Professor da UFSC)
lunkes@cse.ufsc.br
Fone: (48) 3721-6608

OBS.: FAVOR PREENCHER E O DISPONIBILIZAR A SUA SECRETÁRIA E/OU RECEPÇÃO, QUE O MESMO SERÁ COLETADO NA DATA DETERMINADA.

1. Perfil do Hotel

1.1. Quantas unidades habitacionais o hotel possui?	
<input type="checkbox"/> até 50	<input type="checkbox"/> entre 201 e 300
<input type="checkbox"/> entre 51 e 100	<input type="checkbox"/> entre 301 e 400
<input type="checkbox"/> entre 101 e 200	<input type="checkbox"/> outro. Especificar _____
1.2. Quantos hóspedes o hotel comporta diariamente?	
<input type="checkbox"/> < 100	<input type="checkbox"/> entre 401 e 600
<input type="checkbox"/> entre 101 e 200	<input type="checkbox"/> entre 601 e 1000
<input type="checkbox"/> entre 201 e 400	<input type="checkbox"/> outro. Especificar _____
1.3. Em que categoria o hotel se enquadra?	
<input type="checkbox"/> 3 estrelas	
<input type="checkbox"/> 4 estrelas	
<input type="checkbox"/> 5 estrelas	
<input type="checkbox"/> Outro. Especificar _____	
1.4. Em que tipo o hotel se encaixa?	
<input type="checkbox"/> urbano [internacional, comercial]	
<input type="checkbox"/> de trânsito [aeroporto, rodo/ferroviária]	
<input type="checkbox"/> resort, lazer, férias	
<input type="checkbox"/> de cura [spa]	
<input type="checkbox"/> cassino	
<input type="checkbox"/> hotel fazenda	
<input type="checkbox"/> congresso/convenções	
<input type="checkbox"/> outro. Especificar _____	
1.5. Qual o número de colaboradores efetivos?	
<input type="checkbox"/> até 50	<input type="checkbox"/> entre 201 e 300
<input type="checkbox"/> entre 51 e 100	<input type="checkbox"/> entre 301 e 400
<input type="checkbox"/> entre 101 e 200	<input type="checkbox"/> outro. Especificar _____
1.6. Qual o número de colaboradores terceirizados?	
<input type="checkbox"/> até 50	<input type="checkbox"/> entre 201 e 300
<input type="checkbox"/> entre 51 e 100	<input type="checkbox"/> entre 301 e 400
<input type="checkbox"/> entre 101 e 200	<input type="checkbox"/> outro. Especificar _____
1.7. Qual a taxa média anual de ocupação em %?	
_____ %	
1.8. O hotel é membro de alguma rede hoteleira?	
<input type="checkbox"/> Sim, Qual? _____	
<input type="checkbox"/> Não.	
1.9. Qual o regime de tributação?	
<input type="checkbox"/> Simples	
<input type="checkbox"/> Lucro Presumido	
<input type="checkbox"/> Lucro Real	
1.10. Descreva a estrutura organizacional do hotel.	

1.11. Quais os tipos de acomodações e a quantidade?	

() Simples – Qtd.: _____
() Duplo – Qtd.: _____
() Triplo – Qtd.: _____
() Standart – Qtd.: _____
() Superior – Qtd.: _____
() Luxo – Qtd.: _____
() _____
1.12. O hotel se utiliza de consultoria externa? Em que setores?
() Sim, em que setores? _____
() Não.
1.13. O hotel possui conjunto de crenças (missão, visão, valores)?
() Sim.
() Não.
1.14. O hotel possui planejamento estratégico?
() Sim.
() Não.
1.15. A avaliação de desempenho é realizada?
() Pela controladoria.
() Por cada departamento.
() Outro: _____.
1.16. Que ferramentas gerenciais são utilizadas no auxílio da tomada de decisão?
() Planejamento Estratégico
() Código de Ética
() Orçamento
() Balanced Scorecard
() Benchmarking
() Gestão Baseada em Atividades
() 6-Sigma
() Remuneração por desempenho
() Pesquisa com clientes
() Missão/Visão
() Terceirização ou Outsourcing
() Gestão da Qualidade Total (TQM)
() Outros (quais) _____

2. Perfil do Pesquisado

A. Sexo: _____

B. Idade: _____

2.1. Qual o cargo/função que você ocupa?
R) _____
2.2. A quem você é subordinado?
R) _____
2.3. Seu cargo é de assessoria (staff – não participação do processo de tomada de decisão) ou de decisão (linha – participação do processo de tomada de decisão)?
R) _____
2.4. Em qual nível sua função está localizada?
() Na supervisão
() Na gerência
() Na direção
() Outra. Qual?

2.5 Tempo de experiência profissional: _____

2.6 Tempo em que está na empresa atual: _____

2.7 Tempo em que está na função atual: _____

2.8 Você teve experiências anteriores no mesmo cargo que ocupa atualmente?

() Não.

() Sim. Especifique _____

2.9. Qual é o nível de escolaridade?

() Ensino fundamental ou médio. Especifique _____

() Graduação incompleto. Especifique _____

() Graduação completo. Especifique _____

() Pós-graduação cursando. Especifique _____

() Pós-graduação completo. Especifique _____

() Outro. Especificar _____

3. Sobre as Competências não Técnicas e Fatores que Interferem no Envolvimento do Controller na Gestão e Tomada de Decisão nas Organizações.

3.1. Considerando-se as Unidades Empresariais (departamentos ou setores) do hotel, responda as proposições abaixo usando uma escala de 1 a 5, sendo (1) para “não causam impacto” e (5) “causam grandes impactos”.

		1	2	3	4	5
A	O trabalho das outras unidades causa impacto sobre a minha unidade.					
B	As decisões tomadas em outras unidades causam impacto na minha unidade, em particular.					

3.2. Qual a influência que você tem como um *controller* ou contador nas seguintes decisões? (Considere uma escala de 1 a 5, como proposto no quadro.)

		Muito baixa	Baixa	Neutro	Alta	Muito alta
		1	2	3	4	5
A	Decisões estratégicas					
B	Decisões de investimento					
C	Decisões de marketing					
D	Decisões de processos internos					
E	Decisões de RH					
F	Decisões sobre sistemas de avaliação de desempenho					
G	Decisões sobre sistemas de incentivos					
H	Decisões sobre estrutura organizacional					
I	Decisão financeiras					

3.3. Ainda considerando a influencia sobre as decisões, indique qual a sua influencia em relação às decisões tomadas sobre:

		Sem influência		Alguma Influência	Forte Influência	
		1	2	3	4	5
A	Contas a receber					

B	Inventário					
C	Despesas operacionais					
D	Despesas de capital					
E	Sistemas de incentivo					
F	Segmentos de cliente alvo					
G	Ampliação da oferta de produtos e serviços					

3.4. Por favor, indique o grau em que você declara concordar com as seguintes proposições:

		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
		1	2	3	4	5
A	Meu superior concorda que minha contribuição é essencial para o hotel.					
B	Eu contribuo para a eficácia organizacional e dos processos internos (por exemplo relacionados a qualidade e tempo etc)					
C	A minha contribuição nas decisões tomadas pelos demais gestores são melhores em termos financeiros e organizacionais					
D	Pelas minhas atividades a posição financeira da organização é mais clara.					
E	Pelas minhas atividades a organização atende melhor às condições exigidas por terceiros, tais como supervisores e ou Conselhos de Administração					

3.5. No objetivo de realizar eficazmente, todas as suas atividades, qual a importância que você atribui, as seguintes habilidades do *controller* ou contador no hotel?

		Não é importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
		1	2	3	4	5
A	Capacidade de resolver problemas					
B	Entendimento amplo do dia-a-dia das operações					
C	Compreensão detalhada do dia-a-dia das operações					
D	Resistência ao stress					
E	Habilidade analítica					
F	Habilidade de liderança					
G	Capacidade de lidar com mudanças					
H	Habilidade de comunicação e apresentação					
I	Capacidade de trabalhar em equipe					
J	Habilidades com computador					
K	Adaptabilidade					
L	Pensamento estratégico, com visão no futuro					

M	Habilidade na tomada de decisão					
N	Competências de projeção e previsão					
O	Habilidades técnicas em contabilidade					
P	Criatividade					
Q	Habilidade na modelagem de dados					

3.6. Em relação as suas características pessoais, como você se vê? (Utilize uma escala de 1 a 5, conforme a tabela a abaixo):

		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
		1	2	3	4	5
A	Extrovertido, entusiasta					
B	Crítico					
C	Auto-disciplinado					
D	Ansioso, chateia-se fácil					
E	Aberto a novas experiências					
F	Reservado, quieto					
G	Simpático					
H	Desorganizado, descuidado					
I	Calmo, emocionalmente estável					
J	Convencional, pouco (ou nada) criativo					

3.7. Por favor, indique o quanto às características apresentadas são importantes para a influencia do *controller* ou contador na tomada de decisões:

		Não é importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
		1	2	3	4	5
A	Extrovertido, entusiasta					
B	Crítico					
C	Auto-disciplinado					
D	Ansioso, chateia-se fácil					
E	Aberto a novas experiências					
F	Reservado, quieto					
G	Simpático					
H	Desorganizado, descuidado					
I	Calmo, emocionalmente estável					
J	Convencional, pouco (ou nada) criativo					

3.8. Por favor, indique o grau em que você declara concordar com as seguintes proposições:

		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
A	Eu faço perguntas certas					
B	Eu penso sobre o impacto dos números					
C	Eu desafio constantemente a análise e gerenciamento dos planos					
D	Eu sei quando brigar e quando ceder					
E	Eu estou sempre questionando					
F	Eu não hesito em criticar os planos de gestão e ação.					

3.9. Por favor, marque com X as atividades realizadas por você, de acordo com o quadro abaixo:

Função	Grupo	Atividade	Realiza?	
Contabilidade	Contabilidade Financeira	Manutenção dos registros contábeis		
		Consolidação das demonstrações financeiras		
		Preparação das demonstrações financeiras		
		Divulgação das informações contábeis		
		Análise das demonstrações financeiras		
	Contabilidade Tributária	Apuração, escrituração e recolhimento de tributos		
		Orientação fiscal às demais unidades organizacionais		
		Planejamento tributário		
	Contabilidade de Custos	Gestão e controle de tributos		
		Apuração dos custos		
		Elaboração dos relatórios de custos		
	Contabilidade Gerencial	Formação de preços		
Manutenção da contabilidade gerencial				
Elaboração de relatórios gerenciais internacionais				
Sistema de Informações	Sistema de informação	Elaboração de relatórios gerenciais locais		
		Geração das informações		
		Desenvolvimento e harmonização dos sistemas		
		Gestão da infra-estrutura de TI		
	Sistema de informação contábil	Adequação e inovação dos sistemas		
		Utilização		
		Disseminação		
		Processamento e acumulação		
	Controle	Planejamento por níveis	Registro	
			Nível operacional	
			Nível tático	
		Processo do planejamento	Nível estratégico	
Definição dos objetivos				
Integração entre os níveis				
Planejamento dos elementos		Harmonização das fases		
		Procedimentos de fornecimento de informações		
		Definição das medidas de desempenho		
		Distribuição e delimitação das competências		
Controle por níveis	Definição da estrutura organizatória			
	Definição dos responsáveis			
	Nível operacional			
		Nível tático		
		Nível estratégico		

Outras	Processo de controle	Identificação dos desvios	
		Identificação das causas	
		Definição das medidas de adequação	
	Proteção de Ativos	Controles Internos	
		Auditoria contábil ou Auditoria Interna	
		Seguros	
	Finanças	Estudo de análise de viabilidade	
		Controle de pagamentos	
		Controle de fluxo de caixa	
		Controle financeiro	
		Gestão financeira e tesouraria	
	Atendimento aos usuários externos	Clientes	
		Fornecedores	
		Instituições financeiras	
		Entidade de classe	
Auditoria externa			
Fisco e governo			
Organizacional	Acionista		
	Determinação de responsabilidades		
	Estrutura de decisões		
Gestão de pessoas	Atribuição de tarefas		
	Determinação dos investimentos em aperfeiçoamento pessoal		
	Desenvolvimento dos sistemas de estímulo e motivação		
	Formalização dos princípios e estímulos de gestão		

3.10. Em relação ao seu estilo gerencial, como você se vê? (assinale uma das alternativas)

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Estabelece metas realistas, desenvolve planos para alcançá-las e as executa.					
Valoriza a criatividade, o comprometimento e o crescimento pessoal dos empregados, os encoraja a obter satisfação no trabalho e evoluírem constantemente na carreira.					
Busca harmonizar as relações interpessoais e intergrupais e promove o crescimento e o envolvimento dos empregados.					
Busca a efetividade organizacional, enfatizando a comunicação aberta, a cooperação e a coordenação.					
Evita conflitos, assim sente-se pressionado a ganhar a aprovação de seus pares e conformar-se a eles.					
É controlado por normas e procedimentos claramente definidos.					
Reduz a autonomia dos colaboradores para tomar decisões.					
Esquiva-se de responsabilidades.					
Costuma ser crítico e se opor às pessoas.					
Valoriza a estrutura formal de poder, fundamentada nos cargos e na hierarquia.					
Incentiva a competição entre os empregados.					
Cultua o perfeccionismo, a persistência e o trabalho duro. Cobra a si e aos colaboradores a terem um desempenho excepcional.					

4. Nas Questões a seguir, o Foco é a Identificação da Estrutura Interna da Unidade Organizacional Denominada Controladoria ou da que exerce suas funções, quando a mesma não existir ou não ser denominada desta forma.

4.1. Há uma unidade organizacional denominada controladoria?			
<input type="checkbox"/> Sim.			
<input type="checkbox"/> Não.			
4.2. Se não há Controladoria, qual a denominação da unidade organizacional que exerce as funções da controladoria? (pode haver mais de uma)			

4.3. Se há um departamento denominado Controladoria, ele está bem estruturado?			
<input type="checkbox"/> Sim.			
<input type="checkbox"/> Não.			
4.4. A Controladoria participa do processo de planejamento estratégico?			
<input type="checkbox"/> Sim.			
<input type="checkbox"/> Não.			
4.5. Na estrutura interna da unidade organizacional denominada Controladoria (ou que exerce as funções de Controladoria) e as unidades relacionadas abaixo se encontram formalmente constituídas?	Sim	Não	Não Sei
Auditoria Contábil			
Auditoria Interna			
Contabilidade de Custos			
Contabilidade Financeira			
Contabilidade Fiscal			
Contabilidade Geral			
Contabilidade Gerencial			
Contabilidade Societária			
Contabilidade Tributaria			
Contas a Pagar			
Contas a Receber			
Controle Patrimonial			
Controles Internos			
Credito e Cobrança			
Orçamento Empresarial			
Planejamento Empresarial			
Planejamento Tributário			
Recursos Humanos			
Relação com Investidores			
Tecnologia da Informação			
Sistemas de Informações			
Tesouraria			
Outras. Qual o nível de subordinação destes?			

<p>4.6. Em cada um dos questionamentos a seguir, indique as alternativas corretas (conforme a legenda), referentes ao papel desempenhado pela unidade organizacional que exerce as funções de Controladoria.</p> <p>1) A função é nula porque a empresa não realiza este tipo de atividade. 2) É a responsável por todo o processo. 3) É uma das co-responsáveis por todo o processo 4) É a executora de todo o processo, ou seja, realiza as atividades. 5) Apenas fornece apoio / suporte informacional 6) Não participa do processo</p>	Alternativa
No processo de elaboração do Planejamento Estratégico da organização.	
No processo de controle do Planejamento Estratégico da organização.	
No processo de elaboração do Planejamento Tático da organização.	
No processo de controle do Planejamento Tático da organização.	
No processo de elaboração do Orçamento Empresarial da organização.	
No processo de controle do Orçamento Empresarial da organização.	
No processo de Análise do Ambiente Externo para identificação de oportunidade e ameaças advindas das variáveis ambientais.	
No processo de Ambiente Interno, para identificação dos pontos fortes e fracos de cada uma das áreas da organização.	
No processo de Avaliação de Desempenho, da organização como um todo, bem como de cada uma das áreas da organização.	
No processo de mensuração e análise de custos para fins gerenciais.	
No processo de definição de preços.	
No processo de elaboração do Planejamento Tributário da organização.	

<p>4.8. Como você caracterizaria suas atividades no hotel:</p> <p>4.3 () POLICIAL DO HOTEL (<i>POLICE OFFICER</i>) – QUE OBRIGA O CUMPRIMENTO E FISCALIZA AS NORMAS (POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS);</p> <p>4.4 () CONSULTOR (<i>CONSULTANT</i>) – QUE DÁ CONSELHO;</p> <p>4.5 () ESPIÃO/CÃO DE GUARDA (<i>SPY/WATCHDOG</i>) – QUE INFORMA OS SUPERIORES DAS AÇÕES DE GERENTES OU CHEFES DE DEPARTAMENTOS;</p> <p>4.6 () INTERPRETA OS NÚMEROS (<i>HEAD NUMBER CRUNCHER</i>) – QUE RELATA INFORMAÇÃO SOBRE DESEMPENHO OPERACIONAL.</p>
<p>4.9 A Controladoria (ou unidade organizacional que exerce as funções de Controladoria) possui acesso às informações globais o hotel a modo de manter um sistema de controle de riscos</p> <p>() Muito baixo () Baixo () Neutro () Alto () Muito alto</p>
<p>4.10. Qual sistema de custos é utilizado?</p> <p>() Custeio Variável () Custeio Absorção () Custeio ABC () <i>Target Custing</i> (custo meta)</p>
<p>4.11. A formação de preços é realizada em função de:</p> <p>() Custos () Mercado (sazonalidade, concorrentes) () Demanda () Metas</p>

() Preço prestígio (qualidade e status)
4.12. O rateio dos custos indiretos é realizado por meio de qual direcionador? <input type="checkbox"/> DIRECIONADOR DE RECURSOS: são os eventos que permitem identificar como determinada atividade consome determinado recurso. <input type="checkbox"/> DIRECIONADOR DE ATIVIDADES: são os eventos que orientam a forma como os produtos consomem as atividades.
4.13. Indique quais indicadores de desempenho são utilizados no hotel? <input type="checkbox"/> EVA <input type="checkbox"/> Satisfação dos hóspedes <input type="checkbox"/> Custos <input type="checkbox"/> ROI <input type="checkbox"/> Nível de ocupação <input type="checkbox"/> Qualidade <input type="checkbox"/> REVPAR <input type="checkbox"/> Número de reclamações <input type="checkbox"/> Satisfação dos empregados <input type="checkbox"/> Outros. Quais?
4.14. O hotel já se beneficiou de algum programa de financiamentos direcionado ao setor hoteleiro? Se positiva, qual o programa? <hr/> <hr/>
4.15. Os gestores se utilizam dos relatórios e informações geradas pela Controladoria ou unidade organizacional que exerce estas funções? <input type="checkbox"/> Muito baixo <input type="checkbox"/> Baixo <input type="checkbox"/> Neutro <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Muito alto

4.16. Em relação ao estilo gerencial o hotel que você trabalha, assinale uma das alternativas para cada característica abaixo:

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
A organização valoriza os membros que estabelecem seus próprios objetivos e se comprometem com eles. Os membros da organização estabelecem metas realistas, desenvolvem planos para alcançá-las e os executam.					
A organização valoriza a criatividade, o comprometimento e o crescimento pessoal dos empregados, os encoraja a obter satisfação no trabalho e a evoluírem constantemente na carreira.					
A organização é gerida de forma participativa, com foco no ser humano. Busca harmonizar as relações interpessoais e intergrupais e promover o crescimento e o envolvimento dos empregados.					
A organização busca a efetividade organizacional, enfatizando a comunicação aberta, a cooperação e a coordenação.					
A organização procura evitar conflitos. Os empregados sentem-se pressionados a ganhar a aprovação de seus pares e conformar-se a eles.					
A organização é controlada burocraticamente por normas e					

procedimentos claramente definidos. Espera que seus profissionais se conformem, desempenhando com rigor os papéis que lhe foram determinados.					
A organização é controlada hierarquicamente. Tem processos decisórios muito centralizados. Os empregados têm reduzida autonomia para tomar decisões.					
Os empregados tendem a esquivar-se de responsabilidades. A organização tem um sistema orientado mais para a punição de erros que para a recompensa de sucessos.					
Atitudes de confronto são predominantes. Empregados tendem a ser respeitados e a obter status e influência quando são críticos e se opõem uns aos outros. O nível de conflito tende a ser alto					
A organização valoriza a estrutura formal de poder, fundamentada nos cargos e na hierarquia. Os líderes são valorizados pela capacidade de controle sobre seus liderados.					
A organização cultua o sucesso e os vencedores. Incentiva a competição entre empregados.					
A organização cultua o perfeccionismo, a persistência e o trabalho. Os empregados sentem-se pressionados a ter um desempenho excepcional; todos os problemas devem ser solucionados e todos os erros devem ser evitados.					

APENDICE – B**Lista de hotéis pesquisados**

Baia Norte Palace Hotel
Cambirela Hotel
Canasvieiras Hotel
Canasvieiras Praia Hotel
Costa Norte Ingleses Hotel
Costa Norte Ponta das Canas
Deville Express Fpolis
Florianópolis Palace Hotel
Garapuvu Vila Hotel
Hotel Boutique Villas Del Sol y Mar
Hotel Bruggman
Hotel Butique Quinta Das Videiras
Hotel Daifa
Hotel Faial
Hotel Don Zepe
Hotel Lagoinha
Hotel Maria do Mar
Hotel Porto Ingleses
Hotel Porto Sol
Hotel Praiatur
Hotel Saint Germain
Hotel São Sebastião da Praia
Hotel Valerim Center
Hotel Valerim Plaza
Intercity Premium Florianópolis
Joaquina Beach Hotel
Jurere Beach Village
Majestic Palace Hotel
Marinas Palace Hotel
Moçambique Praia Hotel
Multy Bristol Castelmar Hotel & Convencion
Center
Oceania Park Hotel
Oscar hotel
Palace Praia Residence
Palm Black Apart Hotel
Rio Branco Apart Hotel
Samuka Hotel

Trindade Hall Hotel Residence Slaviero
II Campanário Villaggio Resort
Costão do Santinho
Hotel Engenho Eco Park
Praias Brancas Resort
Praia Mole Eco Village