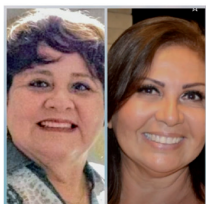
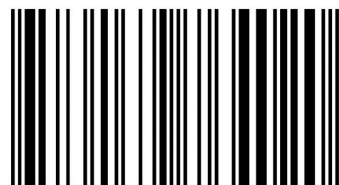


Os Custos Ocultos Frequentes nas Operações de Serviços Hoteleiros

Os custos são fatores determinantes no preço das vendas de produtos e/ou serviços. A identificação dos custos não controlados pela contabilidade poderá tornar as organizações mais competitivas, auxiliando a gestão na busca de identificar, controlar e tornar visíveis custos aparentemente ocultos. Para que as instituições se mantenham competitivas, se faz necessário gerenciamento voltado para eficiência dos processos com otimização das estruturas com vistas a minimizar custos. O rastreamento, identificação e análise comparativa dos custos ocultos mais frequentes, associados aos serviços hoteleiros, apresentam-se como medidas inevitáveis ao correto gerenciamento das organizações.



1. Doutora em Controladoria e Contabilidade, Mestre em Controladoria e Contabilidade. Graduação em Contabilidade. Professora e Contadora
2. Doutora em Administração. Mestre em Ciências da Sociedade. Graduação em Administração de Empresas e Pública. Pesquisadora, Professora, Palestrante e Consultora Organizacional. Autora de livros.



978-613-9-76402-0

Custos Ocultos nos Serviços Hoteleiros

Batista da Silva, Silveira Martins Lacerda



Ednadi Batista da Silva · Yêda Silveira Martins Lacerda

Os Custos Ocultos Frequentes nas Operações de Serviços Hoteleiros

Gerenciamento Contábil nas empresas competitivas

 **Novas Edições Acadêmicas**

**Ednadi Batista da Silva
Yêda Silveira Martins Lacerda**

**Os Custos Ocultos Frequentes nas Operações de Serviços
Hoteleiros**

**Ednadi Batista da Silva
Yêda Silveira Martins Lacerda**

Os Custos Ocultos Frequentes nas Operações de Serviços Hoteleiros

**Gerenciamento Contábil nas empresas
competitivas**

Novas Edições Acadêmicas

Imprint

Any brand names and product names mentioned in this book are subject to trademark, brand or patent protection and are trademarks or registered trademarks of their respective holders. The use of brand names, product names, common names, trade names, product descriptions etc. even without a particular marking in this work is in no way to be construed to mean that such names may be regarded as unrestricted in respect of trademark and brand protection legislation and could thus be used by anyone.

Cover image: www.ingimage.com

Publisher:

Novas Edições Acadêmicas

is a trademark of

International Book Market Service Ltd., member of OmniScriptum Publishing Group

17 Meldrum Street, Beau Bassin 71504, Mauritius

Printed at: see last page

ISBN: 978-613-9-76402-0

Zugl. / Aprovado/a pela/pelo: Universidad San Carlos, Tese de Dotourado ,
2014

Copyright © Ednadi Batista da Silva, Yêda Silveira Martins Lacerda

Copyright © 2019 International Book Market Service Ltd., member of
OmniScriptum Publishing Group

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica da economia globalizada vivenciada nos dias atuais leva à livre concorrência nas várias partes do mundo, conseqüentemente, as empresas exigem dos seus gestores mais conhecimento de custos, pois estes interferem diretamente no preço final, que é um dado de grande relevância na conquista de mercado. Na ótica de Fermenick (2005), os administradores têm que visualizar os ganhos possíveis e os meios para otimizar a realização destes, uma vez que a não ocorrência de possíveis ganhos é considerada custos. Para se estabelecerem no mercado e se manterem competitivas, as empresas implantam estratégias voltadas para os custos, buscando racionalização dos meios de produção disponíveis, inovação e gerenciamento com foco na eliminação de perdas.

Dentro do atual contexto mundial, com a globalização da economia, os preços são definidos pela quantidade de produtos ofertados em relação à procura, motivando todo gerenciamento a ser voltado para melhoria na qualidade, redução dos custos e aumento da produtividade; exigindo cada dia mais dos executivos, especificamente dos administradores de custos, para que enxerguem e eliminem ou minimizem custos que aparentemente são invisíveis e ocultos. Segundo Freitas *et al.* (2008), por serem custos ocultos, nem sempre são registrados pela contabilidade e são de difícil identificação.

Custos são objeto de estudo nos mais variados setores da economia, considerando o setor de serviços como o de maior crescimento na última década. Sendo os custos ocultos de difícil identificação e/ou percepção, como indica o gênese da palavra que compõe a sua nomenclatura, comungando com o pensamento de Martins (2010) e Bruni e Famá (2008), a pesquisa o elegeu para estudo e contribuição de novas descobertas na procura de indicar aos gestores a necessidade de suas competências e habilidades para percepção e eliminação desses custos.

O entendimento sobre a relevância dos custos ocultos vem aumentando em uma relação diretamente proporcional aos temas relacionados com as funções de planejamento, orçamento e controle. Para Becher *et al.* (2012), a descrição desses custos pressupõe uma exploração apriorística da existência dos mesmos, que permita estabelecer inferências de seu comportamento e a relação de causa-efeito. Identificar e tornar visível na instituição os custos que não são mensurados pelo sistema de

custeio tradicional tem sido tarefa difícil para gestão e avaliação de custo nas entidades.

Silva (2010) alerta os contadores para as limitações das demonstrações contábeis e a necessidade de buscarem informações adicionais para amenizar as referidas limitações, informando que são questões qualitativas complementares às informações monetárias, e enumera: (a) caráter, motivação e experiência dos dirigentes e funcionários da empresa; (b) investimentos em pesquisas e desenvolvimento; (c) avanços tecnológicos utilizados; (d) indicadores de qualidade e grau de satisfação dos clientes; (e) ameaças de seu mercado de atuação que possam levar à vulnerabilidade da empresa; (f) política de proteção do meio ambiente adotada pela empresa, entre outros fatores possíveis.

A economia brasileira vivencia uma mudança estrutural em decorrência da trajetória internacional: a urbanização e a demanda por serviços, destacando-se a procura por hospedagens para atender ao turismo de negócios e de lazer, têm impulsionado o crescimento da rede hoteleira, acirrando a concorrência e motivando a necessidade de controles e informações gerenciais, principalmente contábeis.

Conforme estudo de Mello e Goldenstein (2011), o turismo tem sido um importante vetor de desenvolvimento socioeconômico ao longo das últimas décadas, pois os serviços a ele agregados vinculam o investimento de capital à empregabilidade de profissionais de áreas diversificadas. Os eventos esportivos de grande magnitude coloca o Brasil em evidência na mídia e, assim, podem-se projetar as atrações mundialmente, que atribui à atividade turística um significativo papel na economia mundial, tornando-a um importante fator para a geração de empregos, movimentação de riquezas, permitindo elevação da renda *per capita* e promovendo desenvolvimento no Brasil. Afirma Almeida *et al.* (2010) que o setor hoteleiro no Brasil é um dos segmentos da economia que mais cresceu nos últimos anos.

Nessa perspectiva, o desenvolvimento econômico e o aumento do poder aquisitivo têm levado à expansão do turismo, e isso chamou a atenção dos investidores, bem como dos poderes públicos, que viram na atividade de turismo a possibilidade de crescimento das regiões focos do turismo, fato verificado por Menezes (2012). Com essa visão, as políticas públicas vêm desenvolvendo programas de incentivo ao turismo que permitam facilitar o acesso da população ao turismo de lazer, tais como os programas Viaje Mais, Melhor Idade, entre outros.

Desse modo, pesquisas que possibilitem a melhoria nos serviços hoteleiros têm representatividade no âmbito econômico.

Nesse sentido, desenvolveu-se o presente trabalho procurando estabelecer uma análise comparativa dos custos ocultos observados na produção de serviços hoteleiros dos municípios de Campina Grande e João Pessoa.

Os municípios escolhidos como ambiente para a pesquisa mereceram destaque entre os demais do estado da Paraíba:

a) Campina Grande, por não estar situada na região costeira e ser passagem de viajantes do oeste para o litoral paraibano, influenciou o desenvolvimento econômico do estado da Paraíba com o crescimento das atividades agrícola, comercial, industrial e, posteriormente, suas universidades e centro tecnológico, que contribuíram para que fosse considerada por Menezes (2012) como polo turístico de negócios. Nas últimas décadas, a indústria do turismo observou o potencial do interior, especialmente em se tratando do turismo cultural, tendo Campina Grande promovido eventos com forte apelo turístico, entre eles: Encontro da Nova Consciência, Encontro da Consciência Cristã e o Maior São João do Mundo, este último o mais importante, segundo Pereira (2011).

b) João Pessoa, por ser a capital do estado da Paraíba, uma cidade litorânea que conta com orla e um centro histórico com grandes perspectivas, já com projeto de revitalização do Varadouro, que prevê melhoras no potencial turístico a ser explorado, conforme informa Rocha (2012). Debeus e Crispim (2008) enumeram, ainda, como atração turística os ambientes de recifes, rico em piscinas naturais de natureza belíssima, e os parques marinhos de Areia Vermelha e Picãozinho.

Diante do exposto, sendo os serviços hoteleiros de grande representatividade no setor de serviços, merece destaque por sua importância na economia global. Com a evidente necessidade de se desenvolver estudos que contribuam com a qualidade dos serviços hoteleiros, definiu-se como problema de pesquisa o seguinte questionamento: **Quais os custos ocultos mais frequentes ocorridos nas operações de serviços hoteleiros da cidade de Campina Grande – PB, comparado aos ocorridos na cidade de João Pessoa – PB?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

- Comparar a frequência dos custos ocultos em operações de serviços hoteleiros, nos municípios de Campina Grande e João Pessoa, Brasil.

1.1.2 Objetivos Específicos

Foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Relacionar os dados demográficos dos gestores das redes hoteleiras dos municípios de Campina Grande e de João Pessoa, no estado da Paraíba.
- Identificar o perfil das empresas hoteleiras do estado da Paraíba, representadas pelos municípios de Campina Grande e João Pessoa, quanto à sua categoria, número de colaboradores, oferta de leitos e forma de tributação.
- Elaborar o perfil dos gestores quanto a aspectos envolvidos em sua atuação na empresa, tais como: grau de satisfação, capacitação, autonomia e tomada de decisão do gestor.
- Descrever e comparar as características organizacionais das empresas hoteleiras dos municípios de Campina Grande e de João Pessoa, estado da Paraíba, Brasil.
- Segregar os custos envolvidos no processo de prestação de serviços hoteleiros, estratificando os fatores geradores de custos ocultos dos municípios de Campina Grande e João Pessoa e compará-los entre si.

1.2 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA

Os custos ocultos são gerados pelas disfunções, são de difícil identificação e/ou percepção, por esse motivo não se configuram em relatórios econômicos e financeiros. Portanto, não são objetos de planejamento, acompanhamento ou controle. Para serem percebidos é necessária habilidade e competência dos gestores. A presença de custo oculto é quase incontestável nas empresas, e a identificação dos

fatores causais leva à sua redução e/ou eliminação e, conseqüentemente, ao aumento da capacidade de competitividade, lucratividade e fluxo de caixa das entidades.

Na área de manufatura já existem vários trabalhos científicos que têm contribuído para facilitar e identificar custos ocultos nas plantas fabris. Entretanto, nas empresas de serviços percebeu-se recentemente a necessidade de identificação desses custos como alternativa a ser avaliada na formação do preço de venda dos serviços.

Estando a indústria do turismo em uma crescente nacional e averiguada a carência de trabalho científico nessa área de conhecimento, elegeu-se, para estudo, a hotelaria, por estar no centro do complexo das atividades turísticas, que vai desde a conscientização da população local, investimentos em infraestrutura, restaurantes e transportes, entre outros. Justifica-se enfocar a rede hoteleira dos dois mais importantes municípios do turismo da Paraíba.

Em estudo anterior, identificou-se a ocorrência de custo oculto na rede hoteleira do município de Campina Grande, dentre os fatores geradores desses custos estava a sazonalidade no turismo. O trabalho se tornou relevante e apontou para a expansão da amostra, optando-se, dessa forma, por realizar um estudo comparativo entre os custos ocultos ocorridos na rede hoteleira de Campina Grande e de João Pessoa.

A temática repercutiu em um trabalho comparativo, por ter amostra dividida em dois grupos distintos entre si: a rede hoteleira do município da capital, litorâneo, e a do município interiorano, voltado para eventos e negócios.

A opção pelo setor hoteleiro justifica-se pela sua importância econômica tanto no cenário internacional como no Nordeste brasileiro, em especial em Campina Grande e João Pessoa, as duas cidades mais importantes do estado da Paraíba no que tange a aspectos socioeconômicos e culturais. A indústria hoteleira torna os estudos relevantes sobre essa temática não apenas pela geração de empregos diretos e indiretos, mas, também, pela geração de renda e arrecadação de tributos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITUAÇÃO GERAL DOS CUSTOS

Para conhecimento e melhor embasamento das terminologias em custos, faz-se necessário o entendimento do conceito de algumas nomenclaturas, tais como: gasto, desembolso, custo, despesa, investimento, perda, preço e doação.

O **gasto**, segundo Martins (2010), é a compra de um produto ou serviço qualquer, que gera sacrifício financeiro para a entidade (desembolso), sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos.

O conceito de gasto é bastante genérico, não estando ligado diretamente à atividade-fim da organização, ele vai desde a aquisição de matéria-prima até a aquisição de uma obra de arte. Pois, como visto na conceituação, ele ocorre quando do efetivo desembolso (pode acontecer também quando do conhecimento para recebimento futuro) ou da redução de ativo (pagamento imediato).

O **desembolso** é o pagamento que resulta da aquisição de um bem e/ou serviço. O pagamento pode acontecer antes, durante ou após da aquisição do bem e/ou serviço, portanto não necessariamente acontece no momento do gasto.

Conforme Bruni e Famá (2008), custos representam bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços. Portanto, estão associados aos produtos ou serviços produzidos pela entidade.

Para Martins (2010), os gastos ativados em função de sua vida útil e da capacidade de gerar ativos é o que se conceitua de **investimentos**.

De acordo com Megliorini (2005), os investimentos são todos os bens e direitos registrados no ativo das empresas, baixados em função da venda, amortização, consumo, desaparecimento, perecimento ou desvalorização.

Segundo Nascimento (2001), os **custos** podem ser definidos como a soma de todos os dispêndios para a produção ou obtenção de um bem ou serviço.

A **receita**, conforme Dutra (2003), é o preço de venda multiplicado pela quantidade vendida; a receita de uma empresa que comercializa vários bens é o somatório das multiplicações dos diferentes preços de venda pelas respectivas quantidades vendidas de cada um deles. Isso também pode ser aplicado às

operações de serviços, bastando apenas multiplicar o valor da prestação de serviços por Y, que pode ser representado pela quantidade de horas da prestação do serviço.

A **despesa** é o gasto que direta ou indiretamente vai sendo consumido para obtenção de receitas. Está relacionado diretamente com as operações de comercialização dos produtos ou serviços, conforme afirmam Martins (2010), Bruni e Famá (2008) e Mengliorine (2005).

As despesas não estão associadas à produção de um bem ou serviço, elas estão contabilizadas diretamente na Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), nos períodos em que são incorridas, para disponibilização dos produtos e serviços à venda, estando diretamente relacionadas a gastos administrativos e/ou vendas, bem como incidência de juros, sendo, portanto, classificadas, quanto à finalidade a qual se destinam, como: administrativa, financeira e de vendas.

Custos são gastos incorridos com a transformação de matéria-prima de natureza fabril e/ou no fornecimento de um serviço. Estes são os chamados gastos de elaboração do produto e/ou serviço, estando diretamente relacionados ao processo da produção de bens e serviços. Conforme se pode observar na Figura 1 ao final deste tópico, os gastos estão representados por custo, investimentos e despesas, onde os custos são associados aos produtos e/ou serviços, as despesas são contabilizadas diretamente no Resultado do Exercício e os gastos relativos a investimentos estão associados a custos e investimentos.

A **perda** é o gasto que ocorre de forma anormal e involuntária, não existindo a intenção da geração de receita. Para Bruni e Famá (2008), as perdas representam bens e serviços consumidos de forma anormal. Consistem em um gasto não intencional e podem ser decorrentes de fatores externos extraordinários e atividades produtivas normais da empresa.

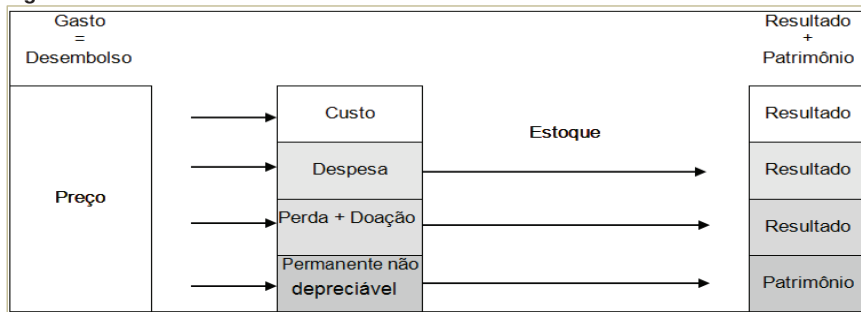
Para efeito de contabilização, as perdas motivadas por fatores externos extraordinários são registradas contabilmente como despesas e contabilizadas diretamente no resultado da empresa, e as ocorridas por anormalidade no processo produtivo são classificadas como custos de produção no período.

O **preço** é o valor acordado e aceito pelo comprador e vendedor para elaboração e transição de um bem ou serviço. Nesse sentido, conclui-se que o preço deverá ser igual ao custo mais o lucro e, ainda, o custo menos o prejuízo.

A **doação** é um gasto efetuado de forma voluntária, em que a intenção não é a obtenção de receita e não está intimamente ligada à atividade-fim da organização.

As terminologias anteriormente explicitadas podem, de forma gráfica e baseando-se em Dutra (2003), ser apresentadas como na Figura 1 a seguir:

Figura 1 - Características dos termos usados em custos.



Fonte: Dutra (2003).

2.2 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS

Imputar aos ocasionadores e aos centros de custos, de forma mais clara possível, os custos da produção e da prestação dos serviços, é causa primordial para proceder-se à classificação dos mesmos.

O objetivo maior da classificação dos custos é conhecer quando e como foram formados, buscando uma melhor alocação aos produtos e/ou serviços prestados e mensurá-los de forma adequada aos seus centros receptores.

Os custos podem ser analisados segundo diversas abordagens: quanto à atribuição, relevância, diretibilidade e variabilidade. Levando-se em consideração essas abordagens, os custos podem ser classificados em: diretos, indiretos, fixos, variáveis e assim por diante.

a) Fixos

Os custos fixos são aqueles que existem independentemente de o produto ou serviço serem produzidos ou prestados, sendo planejados para determinado período de tempo e estruturas. São os custos da capacidade instalada, ou seja, são diretamente ligados ao volume produzido. Guardadas certas proporções, os custos fixos continuam inalterados em relação ao montante produzido. Já em relação à quantidade de unidades produzidas, há uma diluição dos mesmos, fazendo-os parecer menores ao passo que se aumentam as unidades produzidas.

Dutra (2003) e Wernke (2005) afirmam que custos fixos estão relacionados à estrutura, que ocorrem período a período sem variação ou cujas variações são consequência do volume de atividades em períodos iguais. Megliorini (2005) acrescenta a essa definição que os custos fixos independem da quantidade que venha a ser produzida dentro do limite da capacidade instalada. Bruni e Famá (2008) concordam com os autores supracitados, afirmando que esses custos podem ser agrupados em custos fixos de capacidade e operacional.

b) Variáveis

Os custos variáveis, ao contrário dos custos fixos, variam de acordo com o volume da produção. A matéria-prima, por exemplo, tem seu consumo aumentado ao passo que a linha de produção a consome mais. Ou seja, acompanham as variações sofridas pela linha de produção e cresce em função do aumento do volume de atividades. É o entendimento de Dutra (2003), Bruni e Famá (2008), Wernke (2005) e Megliorini (2005).

c) Diretos

Os custos diretos são de fácil conhecimento e são alocados diretamente à produção dos bens e/ou serviços, não necessitando do uso de critério de rateio para sua alocação.

Padoveze (2006) afirma ser custo direto aquele que pode ser facilmente identificado para um segmento particular em consideração. Assim, se o que está em consideração é a produção de serviços, a mão de obra e outros recursos envolvidos na produção dos serviços são custos diretos.

Para se conhecer os custos diretos, é necessário observar algumas características, tais como:

- É possível verificar ou estabelecer uma ligação direta com o produto final.
- É possível ser visualizado no produto final.
- É claro e objetivamente específico do produto final e não se confunde com os outros produtos.
- É possível ser medido objetivamente sua participação no produto final etc.

Atkinson *et al.* (2001 *apud* CHING, 2005) afirmam que os custos diretos podem ser expressos pela seguinte equação de custos:

$$C = P \times Q$$

Onde:

C = custo do recurso.

P = preço unitário do recurso. Q = quantidade do recurso.

d) Indiretos

Os custos indiretos são aqueles que estão ligados à produção e/ou prestação dos serviços de forma indireta, pois é parte integrante como resultante da participação das atividades de apoio ou auxiliar ao processo de transformação, produção e comercialização de um bem ou serviço.

Ao contrário do que acontece com os custos diretos, os indiretos necessitam de critério e base para rateio aos produtos e à prestação dos serviços.

Para Ching (2005), são os custos que não podem ser diretamente apropriados ou associados a um objeto de custo, senão mediante rateios estimados e arbitrários para avaliar quanto cada produto ou serviço absorveu do custo.

Leone (1997) considera custos indiretos de difícil identificação com o objeto do custeio. Às vezes, por causa de sua não relevância, alguns custos são alocados ao objeto de custeio. Nesse caso, adotando o rateio, os custos serão considerados indiretos.

e) Históricos ou efetivos

De acordo com Nascimento (2001), os custos históricos são os custos apropriados ou realizados com base em seus valores originais de aquisição ou apuração de um bem ou serviço.

Segundo Bruni e Famá (2008), em relação à base monetária empregada na análise ou estimativa de custo, os históricos são custos em valores originais da época em que ocorreu a compra, de acordo com a nota fiscal.

f) Pré-determinados

Conforme Kopittike (1995), os custos pré-determinados geralmente são fixados com base em valores realizados em exercícios anteriores e quantitativos de produção

e vendas estabelecidas antes da ocorrência, e têm por objetivo auxiliar a administração no planejamento e controle das atividades empresariais.

g) Controláveis e não controláveis

Os custos apresentados nas organizações, em sua maioria, são controláveis, ou seja, estas detêm o conhecimento e controle daqueles. Porém, em alguns níveis gerenciais, esses custos não são controláveis, daí a existência dos custos não controláveis. Mas, de forma geral e pelo estabelecimento dos Sistemas de Custos por Responsabilidade, pode-se inferir que todos os custos da organização são controláveis.

É possível afirmar que os custos controláveis são aqueles que em determinados níveis gerenciais são conhecidos e o responsável pelo controle tem domínio sobre o mesmo, enquanto os não controlados não são totalmente conhecidos nem controlados.

Na visão de Santos (2003), constatou-se que a controlabilidade dos custos é mais ampla, à medida que se caminha dos níveis hierárquicos mais inferiores da administração para os níveis mais superiores. Existe a controlabilidade de custos quando os tipos de custos (por unidade organizacional) são previstos, autorizados, realizados, comparados os seus montantes reais com os previstos e, em seguida, analisados os desvios resultantes.

Em relação a essa controlabilidade, Bruni e Famá (2008), afirmam que os custos controláveis são aqueles que podem ser controlados por uma pessoa, dentro de uma escala hierárquica pré-definida, e a pessoa responsável poderá ser cobrada de eventuais desvios não previstos; e os custos não controláveis são aqueles que fogem ao controle do responsável pelo departamento.

Pode-se verificar que, em relação aos custos controláveis e não controláveis, a relação guardada é mais com a pessoa que apura do que com os próprios custos e os objetos de custeamento. Por exemplo, o rateio do aluguel não é controlável pelo departamento de produção e sim por uma hierarquia superior, como, por exemplo, a administração. Isso significa que a controlabilidade dos custos está intimamente relacionada a quem apura e não aos produtos custeados.

h) Ocultos

A existência dos custos ocultos é fruto das disfunções variações de desempenhos, erros, falhas, não qualidade de produtos e processos. É este o pensamento de Lima (1991), Femenick (2005), Freitas *et al.* (2008), Freitas e Severiano Filho (2007), Silva (2008) e Dutra e Bornia (2009).

Para Silva (2008), os custos ocultos resultam de uma interação permanente e complexa entre as estruturas da empresa e os comportamentos humanos, que podem resultar no ortofuncionamento (funcionar bem) e em disfuncionamentos (funcionamento inadequado).

Para Silva (2008, p. 39), “para agir ao nível dos custos, supõem-se ações sobre os comportamentos individuais e coletivos e sobre as estruturas mentais”.

Savall e Zardet (1991) conceituam de forma alargada “estrutura”, afirmando que numa abordagem socioeconômica as estruturas diferenciam-se em cinco categorias:

- Estrutura física (espaços, instalações, ambiente físico).
- Estruturas tecnológicas (o equipamento e os seus graus de sofisticação, de intensidade em capital, procedimentos e métodos operatórios).
- Estruturas organizacionais (divisão do trabalho, circuitos de informações e comunicação).
- Estruturas demográficas (dimensão do efeito, idade, antiguidade, distribuição por sexo, formação).
- Estruturas mentais ou socioculturais (estilos de gestão, referências culturais, clima social).

Sendo a origem dos custos ocultos o resultado dessas ligações complexas entre dois grupos de variáveis, com efeito, as interações entre as estruturas e os comportamentos se manifestam concretamente dentro de certo nível de territórios ou de domínios do funcionamento da organização.

Os domínios são em número de seis: (a) as condições de trabalho; (b) a organização do trabalho; (c) a comunicação-coordenação; (d) a gestão do tempo; (e) a formação integrada; e (f) a colocação em prática da operação estratégica.

Diminuir os custos ocultos nas organizações permite investimentos em tangíveis, melhorando resultados financeiros, possibilitando, ainda, a obtenção de autofinanciamento.

Os custos ocultos são vistos como uma fraqueza interna das organizações. Ao reduzi-los obtém-se a probabilidade de aumento salarial e aumento da remuneração dos acionistas, em que a empresa entra com o complemento salarial e os empregados com o comprometimento e cumprimento de objetivos, formando-se, assim, um compromisso recíproco.

Lima (1991) aborda os custos ocultos advindos de disfunções, destacando as seguintes ocorrências: sobrecarga (sobretampo, sobressalário e sobreconsumo) e não produtos (não produção e não criação de potencial estratégico). O autor apresenta uma classificação bastante analítica dos custos dessa natureza, classificando-os em cinco grupos principais: (a) custos de absenteísmo; (b) custos de acidentes de trabalho; (c) custos de rotação do pessoal; (d) custos de não qualidade; (e) custos ligados à produtividade direta.

Nessa mesma linha de pensamento, Femenick (2005, p. 58), aborda o termo custos ocultos como o “[...] resultado de uma equação que contrapõe o resultado de desempenho ideal com o resultado do desempenho real da empresa [...]”. Uma dessas categorias de custos defendida por Femenick são as perdas de receita, proveniente de vendas não realizadas.

2.3 OPERAÇÕES DE SERVIÇOS: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

É indiscutível o reconhecimento de que se vive em uma economia predominantemente dominada pelo setor de serviços e que o mesmo é responsável pela abertura de vários postos de trabalhos, bem como de uma infinidade de produtos colocados à disposição da sociedade, a exemplo de acesso a: turismo, escolas, hospitais, universidades, entre outros. Todos guardam, em si, algumas peculiaridades, tais como: qualidade dos serviços prestados, satisfação do cliente e intensidade dos serviços a serem prestados.

Gianesi e Corrêa (1994) afirmam que, em termos de operações de serviço, vantagens em longo prazo são conseguidas em relação ao projeto, principalmente do projeto do serviço e no processo de entrega ou de prestação do serviço. Os mesmos autores ainda afirmam que a função de operações em uma organização é a parte responsável por produzir seus bens e/ou serviços, acrescentando que a função de operação é o coração ou a função central na maioria das organizações. São das

operações que provêm produtos ou serviços aos clientes, envolvendo projeto, planejamento, controle e melhoria do sistema.

Os serviços, segundo Kotler, Bloom e Hayes (1987), são qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

Lovelock e Wright (2001) afirmam que serviço é um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de mudança desejada, no – ou em nome do – destinatário do serviço.

Com vista aos conceitos acima referenciados, entende-se, então, que o tomador do serviço, no ato da compra, está adquirindo a promessa do prestador do serviço que o fará obter um benefício futuro, a exemplo de: promessa de um ótimo atendimento bancário, promessa da segurança de um tratamento de saúde, promessa de agradáveis momentos de entretenimento em uma peça de teatro, entre outros.

As definições anteriormente explanadas sobre serviços se completam entre si, pois premissas não levadas em consideração por um autor e mencionadas por outro servem para enriquecimento e complemento do conceito de serviços.

2.4 PROPRIEDADES DOS SERVIÇOS

Algumas características são peculiares das operações de serviços, como: os serviços não podem ser tocados ou mensurados, não podem ser estocados ou armazenados, muitas vezes o cliente participa e/ou observa o processo de fornecimento do serviço, é difícil a avaliação da qualidade dos serviços e a produção e consumo ocorrem simultaneamente, pois os serviços são consumidos na medida em que são produzidos, dificultando a separação dos maus serviços nas operações.

Pelas propriedades anteriormente mencionadas, observa-se a grande dificuldade em mensurar e, até mesmo, avaliar a qualidade das operações de serviços, tendo em vista estar em evidência a satisfação do cliente, componente composto principalmente por condições intangíveis, que é o sentimento, a satisfação pessoal de cada receptor do serviço.

Assim, as operações de serviços guardam em si outras características, como: intangibilidade, simultaneidade, não estocabilidade, transformantes não físicos e quantidade subjetiva.

2.4.1 Intangibilidade

Lobos (1993 *apud* CARDOSO, 1995) afirma que: uma das diferenças sempre enunciadas pelos autores a bens e serviços, é o aspecto de tangibilidade. Em geral afirma-se que bens são tangíveis e serviços são intangíveis. Argumentos frequentemente utilizados para defender a intangibilidade dos serviços, são os de que uma amostra do serviço não pode ser enviada com antecedência ao cliente, para aprovação; nem o seu valor é necessariamente proporcional aos custos de produção. Até porque a qualidade do serviço é uma questão altamente subjetiva.

Por sua vez, Levitt (1990 *apud* CARDOSO, 1995), declara que: O reconhecimento das características tangíveis e intangíveis da promessa de satisfação que os produtos incluem, são suficientes para efetuar uma venda ou para obter um cliente. Manter um cliente já é coisa bem diferente e, sob esse aspecto, os produtos intangíveis têm problemas muito especiais.

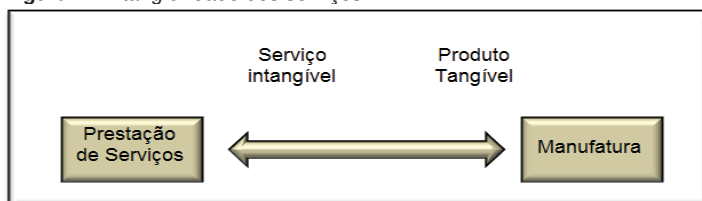
Nesse aspecto, Giansi e Corrêa (1994) afirmam que os serviços são experiências que o cliente vivencia, enquanto que os produtos são coisas que podem ser possuídas. A intangibilidade dos serviços torna difícil, para os gerentes, funcionários e mesmo para os clientes, avaliar o resultado e a qualidade do tempo.

Geralmente, ao se comprar produtos tangíveis tem-se a chance de vê-los, cheirá-los, apalpá-los, degustá-los e testá-los, fazendo-se isso antes de comprá-los. Com os produtos intangíveis são raras as chances que se têm de efetuar todas as premissas anteriormente mencionadas antes do seu consumo.

Diante dessa problemática, conclui-se que o tangível é fruto da observação pelos sentidos e que o intangível é fruto da percepção.

A Figura 2 aponta a disparidade entre a prestação de serviço e a manufatura quanto à sua tangibilidade, a primeira tende a ser em sua totalidade intangível, enquanto que a segunda tende a ser tangível. São absolutamente extremos.

Figura 2 - Intangibilidade dos serviços.



Fonte: Silva (2008, p. 49).

2.4.2 Simultaneidade

A simultaneidade nas operações de serviços está ligada à sua produção e consumo, ou seja, ao tempo que o serviço está sendo produzido ele também está sendo processado e consumido imediatamente ou simultaneamente.

Segundo Giansesi e Corrêa (1994), geralmente não há uma etapa entre a produção de um serviço e seu consumo por parte de um cliente. A simultaneidade entre produção e consumo afeta, também, a gestão da qualidade, pois elimina a oportunidade de intervenção do controle de qualidade enquanto inspeção final.

Nas operações de serviços a simultaneidade guarda uma característica marcante no tocante à interação: fornecedor-cliente, afetando o resultado final.

2.4.3 Não estocabilidade

Segundo Cardoso (1995), as operações de serviços não podem ser estocadas, pois a entrega é imediata e o sistema de produção é sempre acionado pelo cliente.

Diferentemente do que acontece na produção da manufatura, nas operações com serviços os estoques da produção de serviços não existem, pois é impossível estocar um serviço para consumo posterior tendo em vista a sua produção e consumação acontecerem de forma simultânea.

A não estocabilidade dos serviços traz como consequência a sua grande perecibilidade, pois a capacidade produtiva alocada disponível que for utilizada (pela inexistência da demanda) é perdida para sempre.

2.4.4 Transformantes não físicos

Como visto anteriormente, uma das características marcantes das operações de serviços é a sua intangibilidade, assim, a maioria dos transformantes usados na produção dos serviços são não físicos.

As operações de serviços, por exemplo, prestadas por um guia turístico são compostas apenas de informações (relatos) e visitas a locais de valor histórico. Os meios utilizados para a prestação do serviço foram apenas o conhecimento adquirido a respeito daquele local, portanto, componente não físico, e os monumentos históricos, parte física da operação do serviço.

Quanto ao receptor da prestação dos serviços, este não recebe um produto que possa ser levado consigo, é-lhe oferecida uma quantidade de serviços que, dependendo do seu estado emocional e da qualidade dos serviços prestados, ele ficará satisfeito ou insatisfeito, demonstrando-se, assim, os condicionantes não físicos das operações de serviços.

2.4.5 Quantidade subjetiva

O processo da produção dos serviços é iniciado com a solicitação do cliente, podendo este estar presente e esperando pela entrega do serviço, inclusive participando da operação, tornando a característica de subjetividade fortemente presente nas operações de serviços, por estar relacionada com o grau de satisfação e aceitação dos serviços por parte do cliente. E, ainda, até quando e quanto deve o cliente receber a prestação dos serviços.

Para Uchimura e Bosi (2002), a qualidade, em sua dimensão objetiva, é mensurável e, portanto, generalizável. O mesmo não ocorre com a dimensão subjetiva, em que habita o espaço das vivências, das emoções, do sentimento, os quais não cabem quantificar, uma vez que expressam singularidade.

As operações de serviços guardam subjetividade no que diz respeito à satisfação do cliente e qualidade dos serviços prestados. No tocante à satisfação do cliente, precisa-se conhecer se o mesmo ficou satisfeito ou não com a prestação dos serviços; já com relação à qualidade, se aquela prestação atingiu a qualidade esperada ou desejada.

Quadro 1 - Propriedade dos serviços.

ASPECTOS	ATIVIDADES	
	Setor de Serviços	Setor Manufatureiro
Produtos ou Serviço	A produção e o consumo são simultâneos.	Pode ser produzido com antecedência (ao consumo).
	Produzido sobre base individual, sob medida.	Produção em massa, padronizada.
	Intangível, perecível. A demanda depende do tempo. Em geral, não há ruptura nos estoques.	Pode haver rupturas nos estoques.
	Não pode ser estocado.	Pode ser estocado.
	Não pode ser transportado.	Pode ser transportado.

Fonte: Adaptado de Silva (2008).

2.5 CUSTOS EM OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

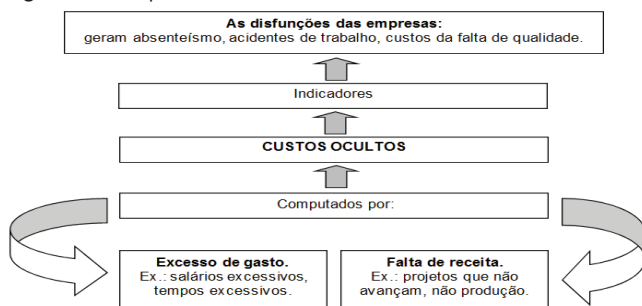
Para Cogan (2002), a competitividade exige que as empresas do setor de serviços também conheçam seus custos com boa precisão, mesmo porque, como essas empresas não contêm, de forma geral, material direto, como acontece com os produtos fabris, a incidência de suas despesas indiretas é ainda mais proeminente do que nas manufaturas. Ou seja, os custos, nas operações de serviços, imediatamente se transformam em despesas, sem que haja a fase de estocagem.

2.6 NATUREZA OCULTA DOS CUSTOS

As disfunções geram custos para a empresa que, em geral, são ocultos e que afetam sua *performance* econômica.

Baseado em Lima (1991), pode-se afirmar que os custos ocultos são compostos por quatro principais componentes, sendo os três primeiros formados por dispêndio que a empresa poderia evitar, ao menos parcialmente, se seu nível de disfunção fosse menos elevado, quais sejam: (a) sobressalários (ou salários de indenizações) pagos sem contrapartida em trabalho; (b) remuneração dos tempos de regulação (dedicados a corrigir disfunções); e (c) sobreconsumo (consumo de materiais que seria inferior caso a empresa não tivesse que corrigir disfunções). O quarto componente dos custos ocultos é de natureza particular, pois não constitui propriamente uma carga, mas, sobretudo, um não produto ou uma perda de receitas de produção. Trata-se das ocasiões perdidas com relação a realizar e vender um produto ou serviço (custos de oportunidade).

Figura 3 - Componentes de custos ocultos.



Fonte: Adaptado de Silva e Severiano Filho (2011).

Os custos ocultos, conforme Figura 3, constituem-se, portanto, de sobrecargas (sobressalário, sobretempo e sobreconsumo) e de não produtos (não produção e não criação de potencial estratégico).

Segundo Lima (1991), essas sobrecargas e não produtos são identificados por rubricas de indicadores: absenteísmo, acidentes de trabalho, rotação do pessoal, qualidade dos produtos (bens e serviços) e produtividade direta.

2.6.1 Conceitos e definições

As avaliações dos custos ocultos realizados a partir de 1973 mostraram que os cinco indicadores de disfuncionamento eram, simultaneamente, os indicadores de estruturas e de comportamentos.

Contudo, a interação entre estruturas e comportamentos não é simétrica. Com efeito, as estruturas se caracterizam pela sua estabilidade e pela sua força.

Lima (1991) define as estruturas como elementos relativamente permanentes da organização, que se caracterizam por: capacidade de duração no tempo de seus principais atributos; capacidade de evolução da autonomia lenta e progressiva destes últimos; alto nível de gasto de energia social (individual ou coletiva, mais ou menos consciente), material, financeira, necessária à realização de uma evolução mais rápida.

As estruturas têm, portanto, certo grau de inércia não somente em relação aos agentes, mas, também, em relação ao tempo.

A segunda característica maior das estruturas é sua força, quer dizer, a capacidade que elas têm de impressionar os comportamentos humanos. Essa propriedade é referenciada pelos elementos relativamente constantes dos comportamentos (aparentemente complexos e multiformes) saídos de uma ligação interativa e relativamente assimétrica.

As estruturas físicas podem ser referenciadas, diretamente, por sua natureza particular: espaço, volume, ambiente físico; ou, indiretamente, por certos indicadores de seus efeitos.

As estruturas tecnológicas compreendem os diferentes tipos de equipamentos classificados segundo certos critérios, tais como o grau de complexidade ou de sofisticação (simples, mecanizado, automatizado) ou seu valor econômico: equipamentos pesados constituindo em si mesmo um jogo econômico

muito controlado na organização ou, ao contrário, utensílios leves, principalmente, considerado como auxiliar do trabalho do homem. Essas estruturas podem igualmente ser surpreendidas por meio de certos efeitos objetivos sobre o comportamento humano, tais como: o grau de dependência do homem em relação à máquina ou outro tipo de exigência ergonômica, como os gestos repetitivos de alta frequência e as atividades pouco estimulantes, por exemplo, a vigilância de processo automatizado, requerendo quase nenhuma iniciativa humana.

As estruturas organizacionais resultam da divisão de trabalho na empresa e das relações funcionais (no sentido etimológico) entre as diferentes unidades e os indivíduos.

A divisão das grandes funções das tarefas e das responsabilidades tem uma grande incidência sobre o conteúdo do trabalho e, por consequência, sobre o grau de adequação entre a formação do homem (competências potenciais originada da sua formação inicial, continuada e de sua experiência profissional) e de seu emprego. O nível dessa adequação tem efeitos significativos sobre o grau de interesse do trabalho.

As estruturas demográficas podem ser definidas pelas características da população empregada em termos das categorias profissionais, hierárquicas, de idade, de antiguidade, de sexo e de formação (inicial, continuada e experiência profissional). Mas elas podem, também, estar surpreendidas por alguns de seus impactos sobre os comportamentos humanos, tais como as aspirações profissionais não satisfeitas ou uma falta de saber fazer ou de competências.

As estruturas mentais compreendem os elementos, que caracterizam de forma durável o estado das mentalidades da organização, que se tratam dos estilos de gestão introduzidos pela direção, das concepções dominantes que desviam as decisões de enquadramento, ou, ainda, o estado de espírito do ambiente de trabalho reinante entre o pessoal.

Pode-se esquematizar o efeito das estruturas sobre os comportamentos e ao aparecimento de custos ocultos na Figura 4:

Figura 4 - Efeitos dos custos ocultos.



Fonte: Adaptado de Silva (2008).

Segundo Savall e Zardet (1991), os custos ocultos podem ser definidos como a interação das estruturas com os comportamentos que dão origem às disfunções que redundam em custos ocultos, traduzindo, uma performance atrofiada da empresa.

Na realidade, custos ocultos são, em sua maioria, disfunções provocadas principalmente pelo inter-relacionamento dos comportamentos humanos e das estruturas organizacionais. Embora esses custos afetem diretamente o desempenho econômico e até patrimonial das organizações, constituem uma fraqueza interna das organizações. Não tendo o controle sobre os mesmos, as organizações perdem a chance de verem aumentados os seus resultados financeiros, de se autofinanciarem e a possibilidade de ter aumentada a remuneração do capital investido.

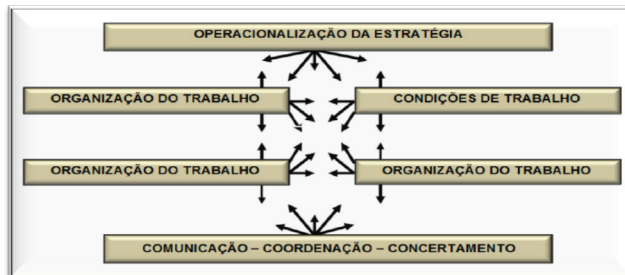
2.6.2 Origens dos custos ocultos

Os custos ocultos resultam de uma interação permanente e complexa entre as estruturas da empresa e dos comportamentos humanos, aqueles criados, por sua vez, dos disfuncionamentos.

Se a origem dos custos ocultos reside nessas ligações complexas entre dois grupos de variáveis, outro nível de observação é possível; com efeito, as interações entre as estruturas e os comportamentos se manifestam, concretamente, dentro de certo nível de “territórios” ou de **domínios do funcionamento da organização**. Os domínios são em número de seis: (a) condições de trabalho; (b) organização do trabalho; (c) comunicação-coordenação; (d) gestão do tempo; (e) formação integrada; e (f) colocação em prática da operação estratégica.

A origem dos custos ocultos pode ser esquematizada conforme Figura 5, onde as disfunções são expressas visando ter-se o domínio da solução das mesmas:

Figura 5 - Famílias de variáveis que dão origem aos custos ocultos.



Fonte: Adaptado de Savall e Zardet (1991).

Essas famílias de variáveis explicativas podem ser detalhadas desta forma:

- **Operacionalização da estratégia:** corresponde às técnicas, aos métodos e às práticas de transformação, de declinação e de tradução dos objetivos estratégicos da empresa em ações concretas para atingi-los.
- **Condições de trabalho:** reagrupa as condições físicas e as relações de trabalho.
- **Organização de trabalho:** repartição das funções internas da empresa, organização dos postos individuais de trabalho dentro de cada unidade, interdependência dos postos de trabalho e das atividades.
- **Gestão do tempo:** métodos de organização do tempo de trabalho coletivo e individual, repartição do tempo do indivíduo entre suas grandes atividades (preparação-execução-controle, prevenção-regulação; funcionamento corrente, desenvolvimento).

Essas famílias representam, ao mesmo tempo, as variáveis explicativas e os domínios de solução das disfunções recenseadas, ou seja, elas oferecem, simultaneamente, a explicação e a solução das disfunções conhecidas.

2.6.3 Fatores causadores de custos ocultos

As disfunções, que são resultado da interação das estruturas organizacionais e dos comportamentos das pessoas que as compõem, são as causadoras de custos, que geralmente são ocultos.

Os comportamentos são classificados em: individuais, de grupos de atores, de categoria, de grupos de pressão e culturais; já as estruturas podem ser de origem: física, tecnológica, organizacional, demográfica e mental. A interação entre esses comportamentos e estruturas formam os fatores causadores de custos ocultos.

As disfunções, para Lima (1991), dão origem a custos, em geral ocultos, que são computados mediante a mensuração do impacto econômico associado aos fenômenos de absenteísmo, acidentes de trabalho, rotação do pessoal, qualidade dos produtos e produtividade direta.

2.6.4 Elementos de custos ocultos

Segundo Lima (1991), os elementos de custos ocultos podem ser classificados e decompostos como a seguir:

- **Elementos de custo de absenteísmo** podem ser classificados em: tempo passado pelos supervisores, pela liberação da produção e pelos operários na realocação das tarefas; não produção; defeitos eventuais de qualidade; sobrecustos salariais (horas suplementares, pessoal adicional); não cobertura dos custos fixos da estrutura; subprodutividade dos operários substituintes.
- **Elementos de custos de acidentes de trabalho** podem ser classificados em: custos diretos; salários de ausente substituído; tempo passado pelos supervisores na regulação da perturbação; não produção (parada de máquinas); perturbação do ambiente de trabalho; primeiros socorros; se o acidente for cobrado adicionalmente pela Previdência Social: aumento de cotização da empresa à Previdência Social; procedimentos administrativos de declaração à Previdência Social.
- **Elementos de custos de rotação de pessoal** podem ser classificados em: complemento da amortização do investimento em recursos humanos realizado sobre operários que partem; custo de recrutamento; custo de formação; procedimentos de partida; perturbações da atividade; investimento em recursos humanos efetuados sobre o substituinte.
- **Custos de não qualidade** podem ser decompostos da seguinte forma: custo comercial da devolução e da troca do lote defeituoso (custo do tempo passado a resolver o litígio em lugar de realizar uma nova venda – tempo de regulação mais tempo de não produção); custo de produção dos retoques, das reciclagens, de disposição de refugos (custo do tempo passado para efetuar os retoques, consumo de material e energia nesse sentido, perda de produção durante o tempo que se passa a resolver esses litígios ao invés de produzir um novo lote faturável – tempo de regulação mais sobreconsumo mais não produção).
- **Custos ligados à produtividade direta** são decompostos da seguinte forma: sobreconsumo de matérias-primas e de material secundário, não produção representada por uma diferença a ganhar ligada às paradas de máquinas, a uma menor produtividade do trabalho humano (habilidade, rapidez), ou a problemas de aprovisionamento e de ritmo entre postos de trabalho.

2.6.5 Custos ocultos em serviços

Na opinião de Santos (2003), a maioria das empresas de serviços, ao contrário, nunca teve a necessidade de medir os custos de seus produtos ou clientes, e funcionaram por décadas sem sistemas de custos.

Evidentemente não funcionaram sem sistemas financeiros. As empresas de serviços gerenciavam operações por meio do controle orçamentário de centros de responsabilidade. As empresas eram organizadas por departamentos funcionais, os orçamentos definidos para cada departamento ou centro de responsabilidade e o desempenho financeiro medido e gerenciado pela comparação dos resultados reais com os valores orçados. Na verdade, as empresas de serviços tinham sua própria versão dos sistemas de controle operacional, embora não utilizassem muito o orçamento flexível, pois quase todos os custos de uma empresa de serviços vêm de recursos comprometidos antes do uso; ou seja, são custos fixos em curto prazo. Assim, embora as empresas de serviços fossem frequentemente tão complexas e diversificadas quanto as indústrias, os gerentes não conheciam os custos dos serviços produzidos e fornecidos nem o custo de servir a diferentes tipos de clientes.

Segundo o mesmo autor, durante décadas, essa falta de informações precisas sobre produtos e clientes não foi uma preocupação, pois a maioria das empresas de serviços operava em mercados não competitivos. Muitas empresas de serviços até recentemente eram altamente regulamentadas. Os legisladores estabeleciam preços suficientes para cobrir os custos operacionais de empresas ineficientes.

Como até pouco tempo as empresas prestadoras de serviços não apuravam os seus custos por meio dos Sistemas Tradicionais de Custos (STCs), pois tinham legislação própria, as quais eram elaboradas de maneira a cobrir seus custos operacionais, o estudo dos custos ocultos nessas organizações pode se mostrar de grande valia ao passo que identificará onde existem as disfunções que empatam o crescimento e a boa qualidade da prestação dos serviços.

Segundo Lima (1991), o método de análise socioeconômico (estudo dos custos ocultos) foi aplicado, até 1991, em mais de 100 organizações de todo tipo e tamanho (de 20 a 4.500 pessoas), em vários setores econômicos (indústria, serviços públicos, hospitais, bancos, escritórios de consultoria) e em situações econômico-financeiras favoráveis ou não, principalmente na França, mas, também, em outros países.

Para Lima (1991), a média de custos ocultos encontrados mediante os estudos realizados pelas intervenções socioeconômicas realizadas é de 12.000 dólares por pessoa/ano. As intervenções realizadas mostram que, do total de custos ocultos, cerca de 30 a 50 por cento podem ser reduzidos; o restante dos custos, inerentes à vida da organização, são considerados como fisiológicos.

Como visto anteriormente, a parcela de custos ocultos por pessoa e por ano é bastante relevante e há uma grande porcentagem de custos ocultos que podem ser melhorados ou evitados dentro das organizações. Ao estudar, mensurar e buscar soluções para a problemática das disfunções nas organizações, busca-se melhorar os resultados financeiros objetivando melhor *performance* econômica.

2.6.6 Formas de tratamento dos custos ocultos

Pelo não tratamento e utilização de custos ocultos em Sistemas Tradicionais de Custos (STCs) é que Savall e Zardet (1991), por meio do estudo da origem dos custos ocultos, sugerem o método de análise socioeconômico como forma de constatar e tratar tais custos.

Esse modelo fundamenta-se na construção de uma teoria particular sobre o funcionamento das empresas e organizações e o desenvolvimento de ferramentas de gestão capazes de auxiliar a melhoria de sua eficiência social e econômica.

Segundo Lima (1991), os conceitos da metodologia socioeconômica estruturam-se em três dimensões:

- A dimensão das decisões políticas, que contempla a estratégia empresarial, as regras do jogo explicitadas aos atores das empresas e organizações que servirão de terreno experimental, a definição dos parâmetros dos contratos de atividade periodicamente negociáveis e a política social.
- A dimensão das ferramentas de trabalho, que contempla o Contrato de Atividades Periodicamente Negociável (CAPN), o painel de pilotagem socioeconômica, a matriz de competências, a matriz de autoanálise da gestão do tempo e o plano de ações prioritárias.
- A dimensão do processo de intervenção-pesquisa socioeconômico, que contempla o diagnóstico, o projeto de melhoramento, a operacionalização do projeto e sua avaliação.

Como visto anteriormente nas dimensões do modelo socioeconômico e baseando-se no modelo teórico desenvolvido por Savall e Zardet (1991), as ferramentas para tratamento dos custos ocultos são:

- **Os Contratos de Atividades Periodicamente Renegociáveis (CAPNs)**, que visam modificar a dialética conflito-cooperação no seio da organização, de forma a aumentar a zona de convergência dos atores: direção, supervisão, pessoal de base, representação do pessoal.
- **O painel de pilotagem socioeconômica**, que fornece a cada membro da empresa que tenha responsabilidades hierárquicas, que seja, por conseguinte, copiloto da operacionalização de estratégia empresarial, um painel de pilotagem adaptado às suas funções e à sua zona de responsabilidades.
- **A matriz de competências**, que tem como objetivos: o melhoramento da adequação formação-emprego; a observação dos dois principais critérios da qualidade e da eficácia coletiva de um serviço: as operações vulneráveis (falta de competências disponíveis) e de dosagem polivalência (a especialização de cada pessoa é fonte de seu interesse no trabalho); e a detecção das necessidades de formação efetivas de cada assalariado (um plano de formação personalizado de cada unidade).
- **A matriz de autoanálise de gestão de tempo**, que foi criada para identificar as tarefas realizadas pelo pessoal durante a jornada de trabalho e as disfunções associadas à natureza das tarefas executadas e à correspondente alocação de tempo.
- **O Plano de Ações Prioritárias (PAP)**, que é uma ferramenta que na fase operacional corresponde à operacionalização dos objetivos estratégicos da organização. A fase conceitual corresponde aos procedimentos que permitem a exposição dos objetivos estratégicos a partir de diagnósticos das disfunções com relação ao ambiente externo.

Segundo Lima (1991), as ações prioritárias para uma operacionalização da estratégia eficaz possuem as seguintes características: (a) uma compreensão generalizada pelos atores da organização; (b) uma formulação bem concreta e uma planificação em termos do tempo necessário à sua realização.

Sítima (2001) afirma que o modelo a conceber para tratamento dos custos ocultos deverá ser capaz de proceder à identificação e reconhecimento das várias

componentes dos custos ocultos, por meio das medidas não necessariamente monetárias, mas suficientemente eficazes, que permitam aos gestores o seguinte: (a) aferir o comportamento e evolução dos custos ocultos ao longo de um determinado período de tempo; (b) proceder à sua comparação com empresas congêneres; (c) medir o retorno do investimento em programas de regulação dos disfuncionamentos; e (d) decidir sobre o aumento ou não do investimento em ações de melhorias das estruturas e comportamentos geradores de disfuncionamentos.

E acrescenta chamando a atenção para o fato de não se conhecer qualquer norma de contabilidade internacional que se debruce sobre essa matéria. Existem normas internacionais e nacionais cujo conteúdo aborda a questão dos ativos intangíveis, contudo, quanto a esses custos ocultos, que são também intangíveis, mas que não reúnem as condições para serem considerados ativos (porque não garantem benefícios econômicos futuros e/ou não existe fiabilidade na sua volumetria), não existe qualquer norma nem *framework* do *International Accounting Standards Committee* (IASC) que se pronuncie a respeito. (SÍTIMA, 2001).

A literatura existente sobre custos ocultos encontra-se em fase de elaboração, sendo assim, não é possível verificar as formas de tratamento dado pelo setor contábil das organizações. É sabido que, como anteriormente explicitado, os professores Savall e Zardet (1991), mediante sua teoria socioeconômica da empresa, utilizam-se de metodologias capazes de verificar e, quando muito, eliminar os custos ocultos gerados nas organizações.

Os custos ocultos, conforme já mencionado, ocorrem em todos os tipos de organizações, sejam elas de manufaturas ou de serviço. Nesse aspecto, é importante ressaltar que as empresas de serviços hoteleiros estão sujeitas à ocorrência dessa tipologia de custos.

2.7 EMPRESAS DE SERVIÇOS HOTELEIROS

2.7.1 Breve relato histórico

Para Serafin (2005), a hospedagem teve origem na Grécia Antiga, mais precisamente por ocasião dos Jogos Olímpicos, quando visitantes de várias localidades vinham assistir às competições, que duravam, em média, sete dias. A grande importância do evento interrompia até mesmo as guerras em andamento e

deslocava milhares de pessoas. Para esses, eventos foram construídos estádios e pódio, onde se homenageavam os vencedores e ficava a chama olímpica. Mais tarde foram construídos balneários e hospedarias para abrigar os visitantes.

Duarte (2005) relata que, na Europa, aproximadamente no século VI a.C., grandes quartos, partes de residências, de forma artesanal, atendia à demanda por hospedagens. A operação hoteleira se caracterizava pelo autosserviço. A atividade hoteleira se desenvolveu à proporção em que aumentava a necessidade de deslocamento.

Os romanos, no início da expansão de seu império, na medida em que conquistavam as cidades, iam construindo estradas que interligavam as cidades conquistadas, impulsionados pela necessidade de comunicação que era realizada pelo correio romano por essas vias. Com Roma dominando a Itália Central (século IV a.C.), a demanda por caminhos foi crescente, levando o imperador Appio Claudio a construir o primeiro caminho romano, a *Via Appia*, que mais tarde se estendeu até o Sul da Itália.

Até então os romanos se hospedavam em casas particulares, templos pagãos ou em alojamentos fora das cidades. Para os nobres existiam os *hostellum*, espécies de palacetes. Crescia a procura pela qualidade dos serviços cerimoniais e luxo oferecido aos clientes.

As inovações surgiam ao gosto dos clientes, e em 1829, nos Estados Unidos da América, foi construído o *Tremont House* de Boston, que constituiu um novo marco na hotelaria, superando outros concorrentes americanos e Europeus, pelo tamanho requinte de sua arquitetura e a oferta diferenciada de serviços que incluía quartos individuais com portas com chaves, lavatórios e, de cortesia, ofertavam sabonetes e serviços de mensageiros. A privacidade foi a grande inovação desse hotel, tendo incentivado a concorrência a produzir hotéis cada vez mais luxuosos e instigando as cidades americanas a concorrerem entre si, na construção de seus hotéis, como referência para os visitantes.

A administração do *Tremont House* de Boston era feita pelos Boyden, a primeira família a trabalhar nessa área de forma profissional, com *staff* completo treinado para prestar serviços de primeira qualidade e com missão definida: tratar os hóspedes com alta dignidade e respeito.

O desenvolvimento se estendeu até final do século XIX, até então havia poucos bons hotéis e larga oferta de hotéis pequenos, sem conforto, carentes de normas de

serviços, boa alimentação e limpeza, geralmente próximos de estações ferroviárias, que deixavam a grande massa da população insatisfeita pela falta de conforto, ao passo que nos hotéis de luxo o preço inibia a procura.

O crescimento populacional e a Revolução Industrial gerou maior demanda de produtos e serviços, surgindo uma nova classe, a burguesia industrial, e com ela o turismo de negócios gerado pela expansão econômica. Em cadeia, o turismo de negócios motivou melhoras nos transportes, facilidades nas viagens e menor custo, que deu origem à maior distribuição de renda e, como consequência, o turismo de lazer conquistado pela classe média.

Tendo como meta atender à demanda dos clientes emergentes, a rede hoteleira americana, nos anos de 1900 a 1920, procurou inovar, buscando resultados por maiores lucros, menores custos e produção acelerada, a partir da perspectiva de solucionar as seguintes questões:

- a) Que tipo de acomodação é adequado ao vendedor viajante?
- b) Que tipo de acomodação e serviços atende à expectativa do cliente de classe média?
- c) Que tipo de operação hoteleira seria a mais adequada para esse segmento?
- d) Quanto se cobraria ao dia de forma que os atraíssem e gerasse resultados positivos razoáveis para empresa?

O estudo acima resultou em inovações na construção hotéis comerciais com todas as técnicas já conhecidas, e acrescentou: (a) portas contrafogo, protegendo as escadarias principais; (b) fechadura em todas as portas com a maçaneta abaixo do tambor das chaves; (c) interruptor de luz ao lado das portas de entrada dos ambientes; (d) banheiro privativo para cada apartamento; (e) água corrente nos apartamentos; (e) espelho de corpo inteiro nos quartos. Foi implantada, ainda, inovação na planta de arquitetura e nas estruturas que as modernizaram e facilitam os serviços e a limpeza. Mais tarde, já na década de 1950, surgiram os motéis, construídos nas periferias das cidades, em terrenos mais baratos, cujos preços de hospedagem eram bem menores. Essa nova modalidade caiu na preferência das famílias americanas, que viajavam em seus próprios carros, em grupos que preferiam a informalidade de poder se vestir à vontade, com acesso cômodo ao estacionamento e o conforto de espaço aconchegante.

No Brasil, a independência e as crescentes pressões em favor da abolição da escravidão, a transformação do governo em República, o aumento da produtividade do café, foram fatos que marcaram o desenvolvimento econômico.

A partir de 1875, para atender ao aquecimento do comércio e da indústria, no escoamento da produção, foi construída a primeira ferrovia ligando a cidade de Santos à de São Paulo, fato que impulsionou a procura por hospedagem e de grandes hotéis na cidade de São Paulo, e foram gradativamente surgindo: o Hotel Terninus, com mais de 200 quartos, na Avenida Pestes Maia; o atual Hotel Esplanada, ao lado do Teatro Municipal, com exuberância de seus salões, *hall* de entrada em mármore e seus 250 apartamentos, era sinônimo de luxo e riqueza, ponto de encontro da elite paulistana.

No Rio de Janeiro, a ocupação hoteleira teve forte incentivo por ser capital do país até 1960 e o lazer que o estado oferece. O Rio de Janeiro é o portão de entrada do turismo internacional, com suas notórias belezas naturais conhecidas em todo o planeta. Contava, ainda, com a música popular brasileira cantada por Carmem Miranda e Ari Barroso, fatores que contribuíram significativamente para o crescimento da demanda hoteleira, que teve como marco, em 1917, a construção do Copacabana Palace e do Hotel Glória, ainda hoje uns dos maiores do Brasil.

Outro fato que impulsionou a demanda por hotéis no Brasil foram os cassinos. Na década de 1940, empresários do segmento hoteleiro recebiam incentivos do Estado para construção de hotéis cassinos, a exemplo de: o Parque Balneário, em Santos; o Grande Hotel de Poços de Caldas; o Grande Hotel de Araxá; o Grande Hotel São Pedro, em Águas de São Pedro; o Grande Hotel de Campos do Jordão, entre outros. Todos marcaram época, pela suntuosidade e animação.

Em 30 de abril de 1946, com o Decreto-lei nº 9.215 em vigor, foram fechados os cassinos do Brasil e, com essa medida, a rede hoteleira passou por fase de recessão.

Em 1972, com incentivo do Banco Central, por meio da Resolução nº 63 de 21 de agosto de 1967, a rede Hilton inaugura em São Paulo a sua primeira unidade, introduzindo no Brasil rede hoteleira profissional. Posteriormente, dando sequência, na década de 1990, se instalaram no Brasil as redes Othon, Vila Rica e Luxor, todas caracterizadas pela administração familiar de capital fechado.

A abertura do mercado brasileiro motivou o crescimento da demanda por hospedagens, fato que levou as empresas a buscarem melhorar seu posicionamento, tendo a hotelaria instalada no Brasil passado a construir hotéis de todas as categorias,

e cadeias internacionais tem procurado se instalar principalmente no estado de São Paulo, onde a grande atração para o turismo tem sido o mercado de negócios de capitais.

2.7.2 Conceituação e definições em turismo

Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2001, p. 38), “o turismo compreende as atividades que as pessoas realizam durante viagens ou estadias em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período inferior a um ano”.

O turismo pressupõe um deslocamento e uma motivação para realização da viagem, uma atividade a ser exercida no destino, as mais comuns são: negócios, saúde, religião, cultura, lazer e entretenimento. (FERREIRA; IKEDA, 2012).

A indústria do turismo é composta por um conjunto de atividades que tem registrado crescimento e grande representatividade econômica. Caracteriza-se fortemente pela prestação de serviços, envolvendo diversos setores organizacionais, sejam eles: agências de viagens, transportes, restaurantes, parques e, em posição central deste complexo, a hotelaria. (FREITAS, 2007).

A função hoteleira que inicialmente era de atender às necessidades básicas de viajantes, com a tendência das hospitalidades modernas, busca terceirizar serviços, com parceiros especializados, possibilitando à hotelaria voltar-se para sua função inicial, alojar clientes, permitindo, assim, maior inteiração com outras empresas voltadas para o mesmo público. Essa segmentação do mercado turístico, que envolve transportadoras, agentes de turismo e de viagens e hospedeiros, caracteriza as parcerias que compõem o *trade* turístico.

Duarte (2005) defende a tese de que todas as empresas hoteleiras contam com a mesma estrutura de organização, desde as que possuem *glamour* até os empreendimentos denominados econômicos, sendo o grau de complexidade definido pelo número de unidades habitacionais do hotel ou outro meio de hospedagem e pelas facilidades e qualidades dos serviços oferecidos aos clientes, ou seja, a estrutura Organizacional dos empreendimentos hoteleiros tem quatro processos, são eles: comercial, hospedagem, bebidas e administração.

A gestão dos processos obedece ao proporcional crescimento e complexidade de acordo com o tamanho e a qualidade do empreendimento. Os indicadores gerenciais têm em vista tanto o pequeno quanto o médio e o grande empreendimento,

permitindo a compreensão dos conceitos e a sua aplicabilidade de acordo com a realidade de cada empreendimento e o critério de cada administrador.

A gerência geral ou o proprietário é responsável pelo gerenciamento dos processos e das inter-relações com foco na definição de objetivos e metas, por meio de orçamentos realizados conforme o nível de sofisticação ou pela simplicidade dos serviços e materiais, apontando situações de controles gerenciais ou situações de desconroles, motivação de pessoal e produtividade desejada.

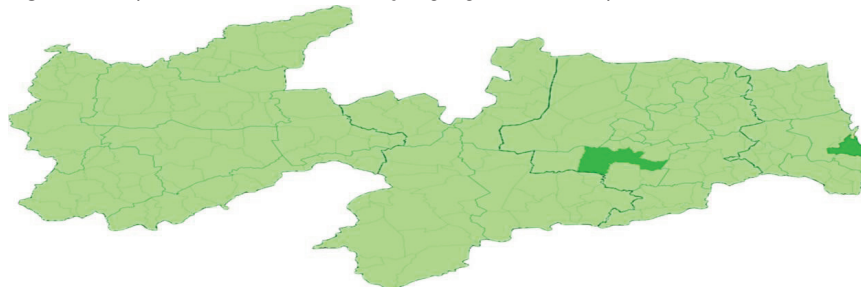
2.8 CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS DO CAPÍTULO

O estudo apresentado no presente capítulo buscou evidenciar os trabalhos existentes com abordagens a custos ocultos, a importância destes no rastreamento e a necessidade de novos estudos.

3 OBJETO DO ESTUDO

O objeto do estudo é o rastreamento de custos ocultos mais frequentes ocorridos nos serviços hoteleiros nos municípios de: (a) Campina Grande – PB, considerada uma cidade do turismo cultural do Nordeste brasileiro, que possui uma população estimada em 385.276 habitantes e atende à demanda de serviços hoteleiros com 16 hotéis; e (b) João Pessoa – PB, cidade turística do litoral nordestino, que possui 723.515 habitantes, atendendo à demanda hoteleira com 94 hotéis, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010). A pesquisa considerou os hotéis regularmente cadastrados na Empresa Paraibana de Turismo (PBTur).

Figura 6 - Mapa da Paraíba com localização geográfica de Campina Grande e João Pessoa.



Fonte: Adaptado de Campos (2014).

O município de Campina Grande possui uma área de 594,2 Km². A cidade situa-se a uma altitude de aproximadamente 550 m acima do nível do mar, na região oriental do Planalto da Borborema, distante 130 km da capital do estado, João Pessoa. Campina Grande ocupa o trecho mais alto do planalto, tem clima agradável, seus parques e diversas praças contribuem para embelezar a paisagem urbana. (DANTAS; SOUZA, 2004).

Situada no Agreste Paraibano, entre o Litoral e o Sertão, tem um clima menos árido que o predominante no interior do estado e na região ocidental do município. Por estar localizada, também, em uma região alta, beneficia-se de temperaturas menores e de uma ótima ventilação, que lhe proporciona clima ameno e agradável em todos os meses do ano. A temperatura média anual oscila em torno dos 22°C, com variação entre 29,6°C e 19,5°C, com umidade relativa do ar em média de 80%. (CUNHA; RUFINO; IDEIÃO, 2009).

A cidade conta, ainda, com diversos equipamentos de lazer e cultura, como: teatros, museus, bibliotecas, centro de convenções, centro cultural, cinemas, rádios, televisões, clubes sociais, ginásios de esportes, estádios de futebol, bares, restaurantes, danceterias e casas de *show*, garantindo um leque de opções de lazer diurnas e noturnas aos seus habitantes e visitantes. Há vários eventos culturais que compõem o calendário turístico do município, com destaque para as vaquejadas, o Festival de Inverno, o Maior São João do Mundo, sendo este a tradicional festa popular que tem duração de 30 dias, acontece no mês de junho e atrai todo ano milhares de turistas de todo o país. São esses fatos que contribuem fortemente para a vocação ao turismo de lazer. (MENEZES, 2012).

Figura 7 - Imagem do açude velho na Cidade de Campina Grande.



Fonte: Gonzaga (2014).

Campina Grande é o segundo município em população da Paraíba e exerce grande influência política e econômica sobre outros 57 municípios. A esse conjunto se denominou “Compartimento da Borborema”, que tem aproximadamente 1 milhão de habitantes e ocupa 42,5% do território do estado da Paraíba, que forma 5 microrregiões: Agreste da Borborema, Brejo Paraibano, Cariris Velhos, Seridó Paraibano e Curimataú. Tem posição privilegiada associada às atividades econômicas exploradas na região: extração mineral; culturas agrícolas; pecuária; indústrias de transformação, de beneficiamento e de *software*; comércio varejista, atacadista e serviços. A cidade ainda conta com várias universidades, no setor de tecnologia de ponta conta com programas de incubação de empresas, por meio do Parque Tecnológico da Paraíba, que visa dar vazão ao potencial acumulado nas universidades e transformá-los em produtos e empresas. (PEREIRA, 2011).

Figura 8 - Imagem da praia de Tambaú em João Pessoa.



Fonte: Gonzaga (2014).

João Pessoa é a capital e o principal centro financeiro e econômico do estado da Paraíba. Encontra-se na região do Litoral Paraibano, com clima intertropical e sol presente a maior parte do ano. João Pessoa possui uma área territorial de 211,475 Km², com a temperatura média anual é de 26°C. O turista em João Pessoa aprecia a mais verde das cidades brasileiras. (BATISTA, 2008).

João Pessoa é a terceira cidade mais antiga do Brasil. Nasceu às margens do rio Sanhauá e cresceu em direção ao mar, possui centro histórico marcado pela arquitetura barroca em um conjunto de igrejas, casarios e monumentos seculares. (JOÃO PESSOA, 2014). Dentre os acervos histórico-arquitetônicos de João Pessoa,

pode-se relacionar: Mosteiro de São Francisco, Memorial do Hotel Globo, Teatro Santa Rosa, Pavilhão do Chá, Praça Antenor Navarro e a Lagoa do Parque Solon de Lucena. (LEANDRO, 2006). Tem como ponto de visitação turística a Estação Ciência de Cultura e Artes, obra criada por Oscar Niemeyer, onde se tem produção artística educacional e sociocultural. (BANDEIRA, 2012).

A orla marítima de João Pessoa é rica em beleza natural, tem como marco geográfico o Extremo Oriental das Américas, onde os raios de sol surgem primeiramente em todo o continente americano. A atividade turística divide espaço com a moradia permanente, que muitas vezes consiste em uma segunda residência. Por consistir em um espaço agradável, seguro, com ciclovias, calçadão e acessibilidade, a orla permite a prática de atividade física. (JOÃO PESSOA, 2014).

Na gastronomia, João Pessoa destaca os pratos   base de bode, carne de sol, peixe e crustáceos, encontrados em restaurantes regionais. O pessoense tem fama de ser de boa indole, caracterizado pela receptividade e hospitalidade, observado pelo turista como um povo prestativo, especialmente quando solicitado por informações. João Pessoa dispõe de centros convencionais de compra, como os *shoppings*, o mercado de artesanato e o *show room* Terra do Sol. (BATISTA, 2008).

Em relação ao artesanato, há uma peculiaridade que consiste nos trabalhos produzidos com algodão colorido, desenvolvido por melhoramento genético e produzido apenas no estado da Paraíba. Esse algodão apresenta vantagens em relação ao algodão comum, tanto no seu plantio quanto na manufatura. (FREIRE; DUARTE; PIMENTAL, 2005).

João Pessoa tem fácil acesso terrestre pelas rodovias BR 230 e 101, conta com bom terminal rodoviário e aeroporto, que viabilizam a recepção de turistas, conta com uma boa rede de 94 hotéis regularmente cadastrados na Empresa Paraibana de Turismo (PBTur), que oferece a estrutura e as condições para a realização de eventos. (BATISTA, 2008).

Segundo Brito e Melo (2008), a cidade de João Pessoa é extremamente rica em potencial natural, histórico, cultural e gastron mico, precisando ser explorada de maneira inteligente, rentável e significativa. O turismo em João Pessoa caminha com projeção longínqua, sob perspectiva sustentável e vem sendo avaliado para que possa competir em igualdade com o turismo em outros estados nordestinos.

Estes dois municípios são os mais importantes núcleos urbanos do estado da Paraíba: João Pessoa, a capital do estado e principal centro econômico e sócio-

político-administrativo; e Campina Grande, município que polariza o compartimento da Borborema.

Todos esses fatos motivaram a presente pesquisa. A escolha pela investigação do serviço de hotelaria se deu por ser esse segmento de grande participação na economia do estado e ser uma atividade emergente na Paraíba, assim, a temática tornou-se mais relevante.

4 METODOLOGIA

4.1 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

Para a pesquisa científica alcançar seus objetivos, é necessária a escolha de um método e ações metodológicas ligadas diretamente com as formas mais apropriadas.

Considera-se a metodologia um instrumento do pesquisador, uma vez que é através da especificação dos caminhos a serem adotados que se torna possível determinar a criatividade e definir o como, onde, com quem, quanto e de que maneira se pretende captar a realidade e seus fenômenos. (ALVES, 2007, p. 61).

A abordagem do presente estudo foi quantitativa, devido ao emprego de dados numéricos e instrumentos estatísticos no tratamento dos dados coletados. Os dados tiveram análise com aspecto descritivo, por descrever a complexidade do problema, e comparativa, por ter a comparação entre os grupos da amostra. O objeto de estudo foi a ocorrência de custos ocultos na rede hoteleira dos municípios de Campina Grande e de João Pessoa, Paraíba, Brasil.

As variáveis estudadas não são manipuláveis. Portanto, a pesquisa é não experimental, motivando a um desenho de pesquisa descritiva e ao mesmo tempo exploratória, por procurar determinar a natureza e a intensidade de dado fenômeno. (RIZZINI; CASTRO; SARTOR, 1999).

O estudo comparativo investiga fatos, pessoas ou coisas, expondo suas diferenças e semelhanças.

4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população de uma pesquisa é a totalidade de pessoas, animais, plantas ou quaisquer objetos de pesquisa das quais se podem recolher os dados. (MILONE,

2006). A população deste estudo foram os hotéis oficialmente constituídos registrados e com taxas de serviços cobradas por dia de hospedagem nos municípios de Campina Grande e João Pessoa – PB.

Campina Grande tem uma população de 16 hotéis, dos quais 11 aceitaram fazer parte da pesquisa e realizaram a entrevista, constituindo o grupo campinense da amostra. João Pessoa possui uma população de 94 hotéis, dos quais 42 permitiram a inclusão da empresa hoteleira na amostra da pesquisa.

Ressalta-se que todos os hotéis foram contatados e, com a resposta positiva do gestor, entraram na coleta de dados. Alguns estabelecimentos se recusaram a responder os questionários; outros, por entraves burocráticos, não decidiram por uma posição favorável em tempo hábil para efetivar sua inclusão na pesquisa; e outros, por falhas de comunicação no contato para submissão da pesquisa aos gestores, foram excluídos.

Assim, a pesquisa teve como amostra 11 hotéis em Campina Grande e 42 hotéis em João Pessoa, o que confere uma margem de confiança às respostas das variáveis pesquisadas, as quais potencialmente condizem com a realidade da população.

4.2.1 Características da amostra e procedimentos amostrais

Os hotéis participantes da pesquisa estavam inseridos em um contexto de estabelecimentos formais, possuem impacto em mídia impressa e virtual. Para tanto, foi feito um levantamento dos hotéis de Campina Grande e João Pessoa por meio do cadastro da PBTur.

A pesquisa teve como critério de inclusão os estabelecimentos que constavam nos meios de divulgação supracitados, tendo sido excluídos os estabelecimentos que não tinham seu contato ou endereço divulgado e aqueles hotéis que funcionavam com permanência fixada por hora e não por diária.

4.3 FONTE DE DADOS

A pesquisa se utilizou de dados primários, coletados mediante a observação direta junto aos postos operatórios, entrevistas e questionário programado com

questões objetivas, subdividido em 5 módulos, a saber: dados sociodemográficos do gestor e da empresa, procurando identificar o perfil do gestor quanto à sua satisfação, participação nas decisões, capacitação, características organizacionais da empresa e os fatores geradores diretos de custo oculto.

Foram utilizados, ainda, dados secundários, que foram levantados por meio de rastreamento bibliográfico, como: consulta a livros, periódicos, teses, dissertações e buscas em sítios eletrônicos.

Os dados coletados foram submetidos a processos de ordenamento, classificação, sistematização e avaliação, com adaptações ao modelo de Savall e Zardet (1991) e Lima (2006), cujas abordagens constituem o marco teórico desta dissertação, resultando no seguinte instrumento de investigação:

Quadro 2 - Indicadores utilizados para identificar o perfil das empresas hoteleiras.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1	VARIÁVEIS	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> Relacionar os dados sócio-demográficos dos gestores da rede hoteleira de Campina Grande e de João Pessoa. 	1. Sexo	1 - Feminino 2 - Masculino
	2. Idade	1 - 20 a 30 anos 2 - 31 a 40 anos 3 - 41 a 50 anos 4 - 51 a 60 anos 5 - 61 a 70 anos 6 - Acima de 70 anos
	3. Estado civil	1 - Solteiro sem par estável 2 - Solteiro com par estável 3 - Casado 4 - Divorciado 5 - Viúvo
	4. Grau de instrução	1 - Ensino Médio 2 - Ensino Técnico 3 - Ensino Superior 4 - Pós-graduação
	5. Posição na empresa	1 - Proprietário e gerente 2 - Gerente geral contratado 3 - Gerente administrativo 4 - Contador 5 - <i>Controller</i> 6 - Outros
	6. Tempo de experiência	1 - 1 a 5 anos 2 - 6 a 15 anos 3 - 16 a 25 anos 4 - 26 a 35 anos 5 - Acima de 35 anos

Fonte: Adaptado de Savall e Zardet (1991) e Lima (2006).

Quadro 3 - Indicadores sociodemográficos dos gestores da rede hoteleira de Campina Grande e João Pessoa.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2	VARIÁVEIS	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> Identificar o perfil das empresas hoteleiras do estado da Paraíba, representadas pelos municípios de Campina Grande e João Pessoa. 	1. Categoria do estabelecimento	1 - Simples 2 - Econômico 3 - Turístico 4 - Superior 5 - Luxo 6 - Superluxo
	2. Quantidade de apartamentos	1 - Até 30 aptos. 2 - De 30 a 60 aptos. 3 - De 61 a 90 aptos. 4 - De 91 a 120 aptos. 5 - De 121 a 150 aptos. 6 - De 151 a 180 aptos.
	3. Forma de tributação	1 - Lucro Real 2 - Lucro Presumido 3 - Simples Nacional 4 - Simples MEI
	4. Serviços terceirizados	1 - Contabilidade 2 - Segurança 3 - Limpeza 4 - Lavanderia 5 - Outros
	5. Quantidade de colaboradores	1 - Até 10 colaboradores 2 - De 11 a 30 3 - De 31 a 50 4 - De 51 a 80 5 - Acima de 80
	6. Ocupação dos apartamentos	% dos apartamentos ocupados por mês

Fonte: Adaptado de Savall e Zardet (1991) e Lima (2006).

Quadro 4 - Indicadores utilizados para identificar o perfil dos gestores quanto a aspectos envolvidos em sua atuação na empresa.

OBJETIVO ESPECÍFICO 3	VARIÁVEIS	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar o perfil dos gestores quanto a aspectos envolvidos em sua atuação na empresa, tais como: grau de satisfação, capacitação e tomada de decisão. 	1. Está satisfeito com seu salário?	1 - Não 2 - Minimamente 3 - Parcialmente 4 - Completamente
	2. Participa de cursos de treinamento?	
	3. O gestor participa da tomada de decisão?	
	4. O gestor tem autonomia na empresa?	
	5. Seu cargo está adequado para as tarefas e responsabilidades?	
	6. Os conhecimentos de contabilidade gerencial e administração são necessários para o seu cargo?	
	7. Você se utiliza de informações contábeis na tomada de decisão?	

Fonte: Adaptado de Savall e Zardet (1991) e Lima (2006).

Quadro 5 - Indicadores utilizados para identificar as características organizacionais das empresas hoteleiras de Campina Grande e de João Pessoa.

OBJETIVO ESPECÍFICO 4	VARIÁVEIS	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Descrever e comparar as características organizacionais das empresas hoteleiras de Campina Grande e de João Pessoa. 	1. A empresa possui missão definida?	1 - Não 2 - Minimamente 3 - Parcialmente 4 - Completamente
	2. A empresa elabora orçamentos?	
	3. A empresa compara o planejado e o executado?	
	4. A empresa realiza reuniões com diretores, gerentes e gestores?	
	5. A empresa oferece cursos de capacitações aos colaboradores?	
	6. Os objetivos estratégicos são transmitidos a todos os colaboradores?	
	7. São realizados relatórios para análise dos resultados?	
	8. A empresa possui sistema de medida de desempenho?	
	9. A empresa possui sistema de custos?	
	10. Há algum programa de informática para acompanhar o desempenho e custos?	
	11. Há comparação de desempenho com empresas similares?	
	12. A contabilidade é executada por um profissional contábil?	
	13. Há barreiras para implementação dos sistemas de indicadores de desempenho?	
	14. Há barreiras para implantação de sistema de custos?	
	15. Na tomada de decisão as demonstrações contábeis são consideradas?	

Fonte: Adaptado de Savall e Zardet (1991) e Lima (2006).

Quadro 6 - Indicadores utilizados para identificar os custos ocultos envolvidos no processo de prestação de serviços hoteleiros.

OBJETIVO ESPECÍFICO 5	VARIÁVEIS	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Segregar os custos envolvidos no processo de prestação de serviços hoteleiros, estratificando os fatores geradores de custos ocultos de Campina Grande e João Pessoa e compará-los. 	1. Absenteísmo	1 - Nunca 2 - Raramente 3 - Às vezes 4 - Frequentemente 5 - Constantemente
	2. Rotação de pessoal/admissões	
	3. Acidente de trabalho	
	4. Rotação de pessoal/demissões	
	5. Retrabalho	
	6. Movimentação inútil	
	7. Desistência/reservas	
	8. Esperas	
	9. Perdas	

Fonte: Adaptado de Savall e Zardet (1991) e Lima (2006).

4.4 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A pesquisa se iniciou com a compreensão da temática, buscando a fundamentação teórica para a realização e o enriquecimento do objeto de estudo. Essa primeira etapa da pesquisa fornece os subsídios para as questões operacionais que serão levadas à realidade do estudo.

A fase de coleta de dados foi realizada, a princípio, com a identificação das instituições que fazem parte da rede hoteleira dos municípios de Campina Grande e João Pessoa. Esse processo foi realizado por meio do registro dos hotéis na PBTur, que forneceu todas as informações cabíveis, sem qualquer restrição. A coleta de dados foi realizada mediante uma entrevista estruturada por um questionário, contendo perguntas objetivas, o qual foi o instrumento da pesquisa.

A pesquisa teve uma fase de organização e avaliação da validade dos dados coletados e análise dos resultados. Na organização das informações dos hotéis, para fins de descrição dos custos separadamente e análise comparativa, a pesquisa separou os dados em dois grupos: o grupo da rede hoteleira de Campina Grande e o grupo da rede hoteleira de João Pessoa.

O questionário foi aplicado *in loco*, ou seja, nos estabelecimentos sedes do estudo, durante os meses de outubro de 2013 a março de 2014. A pesquisadora visitou e conheceu cada um dos estabelecimentos hoteleiros pesquisados em Campina Grande e em João Pessoa, vivenciando a sua realidade. Os participantes foram livres para marcar suas respostas, onde a pesquisadora estava presente em todo o responder do questionário dirimindo as dúvidas que surgiram.

Para o primeiro objetivo – relacionar os dados sociodemográficos dos gestores da rede hoteleira dos municípios de Campina Grande e João Pessoa –, foram observadas variáveis de: sexo, idade, grau de instrução, estado civil, posição na empresa e tempo de experiência. Tais dados caracterizam os gestores da amostra, trazendo informações sobre o preparo acadêmico para atuar como gestor e a experiência norteadora adquirida com o decurso do tempo.

Quanto ao segundo objetivo – identificar o perfil das empresas hoteleiras do estado da Paraíba, representadas pelos municípios de Campina Grande e João Pessoa –, foram colhidos dados gerais da empresa para caracterizar os hotéis participantes da pesquisa, assim, o leitor tem com exatidão o tipo de empresa pesquisada, para tanto, foram pesquisados os quesitos: (a) categoria do hotel;

(b) quantidade de apartamentos e leitos oferecidos; (c) serviços terceirizados, adicionados durante os trabalhos, quantidade de empregos diretos; (d) opção tributária e ocupação do hotel por mês. Nesse foco tratou-se em especial com a ocupação, pessoal permanente e terceirização de serviços, por se tratar de fatores contributivos para os custos ocultos.

Para atingir ao terceiro objetivo – elaborar o perfil dos gestores quanto a aspectos envolvidos em sua atuação na empresa, tais como: grau de satisfação, capacitação e tomada de decisão –, por serem os custos ocultos resultado do comportamento humano com as estruturas das empresas, buscou-se pesquisar o grau de satisfação dos atores envolvidos em relação à satisfação com o salário, adequação de cargo com tarefas e responsabilidade, autonomia e participação na tomada de decisão, investimentos em capacitação de pessoal e em ferramentas para gestão e controle. A participação em cursos e treinamentos e conhecimentos de contabilidade e administração conferiam o foco da capacitação do gestor. O gestor teve como alternativas: não, minimamente, parcialmente e completamente, para descrever sua situação real.

Tratando-se o quarto objetivo – descrever e comparar as características organizacionais das empresas hoteleiras de Campina Grande e de João Pessoa –, o quesito perfil das empresas leva à identificação das características da organização, nele estão contidas 15 questões em relação à missão, orçamento, objetivos estratégicos, realização de relatórios, sistemas de custos, acompanhamento de desempenho e capacitação dos colaboradores, bem como a participação dos colaboradores quanto aos objetivos estratégicos e o uso de informações contábeis na tomada de decisão. Essas questões forneceram o panorama da parte organizacional do estabelecimento hoteleiro. O gestor tinha como alternativas: não, minimamente, parcialmente e completamente, para descrever sua situação real.

Para contemplar o quinto objetivo – segregar os custos envolvidos no processo de prestação de serviços hoteleiros, estratificando os fatores geradores de custos ocultos dos municípios de Campina Grande e João Pessoa –, consistente na essência da pesquisa, onde têm-se fatores diretos na geração de custos ocultos e para sua identificação, foi feita uma adaptação do modelo de Lima (1991), onde ele considerou como geradores de custos ocultos os seguintes elementos: absenteísmo; rotação de pessoal; acidente de trabalho; custo da não qualidade (geram retrabalho, movimentação inútil, desistências, esperas e perdas) descritos abaixo, conforme foi

posto para o gestor. O gestor assinalava a alternativa que condizia com sua realidade, e as alternativas eram: nunca, raramente, às vezes, frequentemente, constantemente e número absoluto.

4.5 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

A categorização dos hotéis foi realizada de acordo com os critérios da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH, 2012), com total apoio e respaldo do setor hoteleiro, conforme a seguir:

a) **Categoria superluxo:** classificação superior ao 5 estrelas, conceitua-se como 5 estrelas *plus*. Tem características próprias e os serviços oferecidos superam as expectativas do hóspede, neles deve conter, no mínimo: acomodação de alto luxo, decoração suntuosa, instalação e equipamentos de nível internacional; serviço de alimentos e bebidas 24 horas por dia, serviço de bar, de banquetes e recepções; instalações e equipamentos para grandes eventos e reuniões; pessoal qualificado para atendimento de clientes estrangeiros; o máximo de facilidades, a exemplo de 3 piscinas, saunas, sala de exercícios, lojas, agência de viagens, *business center*, salão de beleza etc.

b) **Categoria luxo:** corresponde ao hotel 5 estrelas e deve oferecer, no mínimo, os seguintes serviços: acomodação de luxo, instalação e equipamentos de excelente qualidade; serviço de alimentos e bebidas 24 horas por dia, serviço de bar, de banquetes e recepções; pessoal qualificado e treinado para atendimento de clientes estrangeiros, áreas exclusivas para lazer e trabalho; facilidades, como piscinas, saunas, sala de exercícios, lojas, agência de viagens.

c) **Categoria superior:** é equivalente à classificação 4 estrelas e deve oferecer os seguintes serviços: instalação e equipamentos de ótima qualidade; serviço de alimentos e bebidas 24 horas por dia, serviço de bar, instalações e equipamentos para reuniões e outros; pessoal qualificado e treinado; áreas para lazer e trabalho.

d) **Categoria turístico:** equipara-se ao 3 estrelas. Entre os serviços oferecidos deverá conter: instalação e equipamentos de boa qualidade; serviço de alimentos e bebidas que, apesar de completos, pode estar sujeito a horários pré-determinados; instalações para reuniões; pessoal com treinamento.

e) **Categoria econômico:** corresponde ao 2 estrelas, oferece acomodações modestas, serviços de alimentos e bebidas e disponibilidades para eventos.

f) **Categoria simples:** oferece acomodações simples, serviços básicos, podendo oferecer apenas hospedagem.

A variável forma de tributação está em conformidade com o Regulamento do Imposto de Renda, Decreto nº 3.000/1999 e suas alterações (BRASIL, 1999). Acrescentou-se ao estudo por ser objeto de excesso de custo na ausência de um bom planejamento e para se verificar o porte das empresas entrevistadas.

A opção Simples Nacional é apurada por meio de uma alíquota progressiva sobre a receita das empresas, de R\$ 0,00 a R\$ 3.600.000,00 receita/ano. Compõem essa alíquota os seguintes tributos: Imposto de Renda (IR), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Programa de Integração Social (PIS), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins), Previdência Patronal Social (PPS), Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS), Imposto sobre a Prestação de Serviços (ISS), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI). Uma particularidade dessa opção tributária é que, na apuração simplificada, a arrecadação é feita em um só documento de arrecadação e nele estão contidos impostos de competência da União, dos Estados e dos Municípios.

As empresas que fizerem opção pelo Lucro Presumido terão os tributos apurados separadamente, Imposto de Renda e a Contribuição Social são calculados trimestralmente, com base em uma presunção de lucros sobre a receita das empresas. A presunção é um percentual sobre as receitas, que altera conforme a atividade explorada pela entidade. É facultado esse tipo de opção fiscal para empresas que não estejam obrigadas à tributação pelo Lucro Real e que tenha receita bruta anual de R\$ 48.000.000,00 ou R\$ 4.000.000,00 ao mês. E essa forma de tributação veda a compensação de possíveis prejuízos e inibe a empresa a conquistar o incentivo fiscal de redução de Imposto de Renda sobre o Lucro de Exploração. Os demais tributos são calculados isoladamente, conforme a competência e o regime de apuração e legislação emitida pelo ente de direito (União, Estados e Municípios).

O Lucro Real é uma opção de tributação que tem como base de cálculo o resultado contábil apurado no exercício, com adição de valores não aceitos pela Secretaria da Fazenda Federal e exclusão de valores já tributados por outras entidades. Se houver uma boa gestão tributária, empresas localizadas no Nordeste do Brasil, em implantação, modernização ou ampliação gozam redução do Imposto

de Renda em até 75% sobre do Lucro de Exploração, além de incentivos fiscais oferecidos pelos estados e municípios que compõe a região. No entanto, existem, também, agravantes, para os quais se fazem necessários estudos mais acirrados, a exemplo das alíquotas diferenciadas e forma de apuração do PIS e da Cofins.

O absenteísmo é a expressão utilizada para designar a ausência ao trabalho, é a soma dos períodos em que os empregados de determinada organização se encontram ausentes do trabalho, incluindo atrasos. (PENATTI; ZAGO; QUELHAS, 2006). Para Silva e Marziale (2000), o absenteísmo se classifica em voluntário, por doenças, legal e compulsório, e ressaltam que tem causa multifatorial.

Rotação de pessoal, para Strapazzon, Calegari e Simione (2008), refere-se à troca de colaboradores, constituída de admissões e demissões, sendo o índice rotação de pessoal importante no estudo em pauta, por comprometer o desenvolvimento das atividades da empresa.

Acidente de trabalho, conforme o artigo 131 do Decreto-lei nº 2.171/1997, é o que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa, com o segurado empregado, trabalhador avulso, médico residente, bem como com o segurado especial, no exercício de suas atividades, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte, a perda ou redução, temporária ou permanente, da capacidade para o trabalho. (OLIVEIRA, 2007).

Retrabalho são repetições de atividades ocasionadas por problemas ligados a falhas de mão de obra, material, problemas de projeto ou problemas de operação. Movimentação inútil, para Silva e Severiano Filho (2011), é ocasionada pela falta de um fluxo processual correto, pelo desencontro de informações, falhas de equipamentos e incorreto entendimento de despachos visíveis das ações.

Desistência de reservas, para o trabalho em questão, foi considerado o cancelamento verbal do contrato de hospedagem por determinado período.

Esperas são os períodos de tempo em que não está ocorrendo processamento de movimentação ou verificação, foi considerado no presente estudo o tempo de espera por clientes na recepção, bem como a demora no atendimento às demais demandas.

Perda é tudo que eleva o custo do serviço e não lhe agrega valores.

4.6 ASPECTOS ÉTICOS

A pesquisa seguiu normas éticas, em respeito à seguridade das informações obtidas nas entrevistas, em que os participantes foram esclarecidos dos objetivos da pesquisa antes de consenti-la. As informações foram coletadas apenas com o propósito de alcançar os objetivos da pesquisa. O sigilo foi resguardado, bem como o direito de desistência do entrevistado durante qualquer momento da pesquisa.

4.7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para a apresentação dos resultados, as informações obtidas tiveram a fase de tratamento do material recolhido, as entrevistas passaram por uma ordenação, classificação e foram tabuladas em frequências e percentuais, por meio do *software Excel 2010*, da *Microsoft Corporation*, foram expressas em tabelas para ter a análise propriamente dita e uma apresentação mais clara dos resultados obtidos, finalmente seguida de discussão e confronto com a literatura pertinente.

4.8 ANÁLISE DOS DADOS

O método estatístico usado para o processamento e análise dos dados coletados foi a estatística descritiva, evidenciando o estabelecimento de relações entre variáveis da pesquisa (RAUPP; BEUREN, 2004), sendo apresentados em forma de números inteiros e percentuais. As variáveis foram analisadas tomando-se por base a ausência ou presença das mesmas, levando-se em consideração a dimensão analisada. Nesta pesquisa foram descritas as características dos custos ocultos da rede hoteleira de Campina Grande e de João Pessoa.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÃO

Para melhor clareza das informações obtidas, os resultados da pesquisa foram divididos em tópicos que estão em consonância com os objetivos, visualizando-se, assim, o cumprimento dos mesmos.

Depois de coletados os dados mediante observação *in loco* e aplicação de questionário, os mesmos foram submetidos a processos de ordenamento, classificação, sistematização e avaliação, com adaptações ao modelo de Savall e

Zardet (1991), com os desdobramentos de Lima (2006), cujas abordagens constituem o marco teórico desta tese, resultando na amostra para análise, discussão e obtenção dos objetivos aos quais a mesma se destina.

Os dados foram coletados na cidade de Campina Grande, que conta com 16 hotéis regularmente cadastrados na PBTur, tendo sido colhida uma amostra de 11 hotéis classificados da seguinte forma: 1 da categoria superluxo, 1 da categoria turismo, 7 da categoria econômico e 2 categoria simples, os quais foram comparados aos dados coletados na cidade de João Pessoa, que conta com 100 hotéis cadastrados na PBTur, dos quais 10 se encontram com cadastro irregular, tendo sido permitida uma amostra de 42 hotéis com as seguintes categorias: 1 da categoria superluxo, 2 da categoria luxo, 3 da categoria superior, 5 da categoria turístico, 15 da categoria econômico e 16 da categoria simples.

5.1 DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS DO GESTOR

Em cumprimento ao primeiro objetivo específico da pesquisa, foram coletados dados referentes às características sociodemográficas dos gestores da rede hoteleira entrevistados nas cidades de Campina Grande e de João Pessoa, de onde se podem apreender os dados que seguem nas tabelas subsequentes.

Tabela 1 - Caracterização da amostra segundo o sexo, o estado civil e o grau de instrução do gestor.

Sexo	Campina Grande		João Pessoa		Total	
	n	%	n	%	n	%
Masculino	4	36,36	27	64,28	31	58,49
Feminino	7	63,64	15	35,72	22	41,51
Total	11	100,00	42	100,00	53	100,00
Estado Civil	Campina Grande		João Pessoa		Total	
	n	%	n	%	n	%
Solteiro sem par estável	2	18,18	11	26,19	13	24,53
Solteiro com par estável	2	18,18	12	28,57	14	26,42
Casado	6	54,54	13	30,95	19	35,85
Divorciado	1	9,10	6	14,29	7	13,20
Viúvo	–	–	–	–	–	–
Total	11	100,00	42	100,00	53	100,00
Grau de Instrução	Campina Grande		João Pessoa		Total	
	n	%	n	%	n	%
Ensino médio	2	18,18	8	19,04	10	18,86
Técnico	2	18,18	4	9,52	6	11,32
Superior	4	36,36	29	69,06	33	62,27
Pós-graduado	3	27,28	1	2,38	4	7,55
Total	11	100,00	42	100,00	53	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

Como pode ser visto na Tabela 1, na cidade de Campina Grande, a maioria dos gestores é do sexo feminino, representando 63,64% da amostra; e, na cidade de João Pessoa, a gestão dos hotéis é exercida, em sua maioria, por pessoas do sexo masculino, que está representado por 64,28% da amostra.

Probst (2002) afirmou que no Brasil as mulheres são 41% da força de trabalho e que ocupam apenas 24% dos cargos de gerência, e que a atuação da mulher no mercado de trabalho é um fenômeno que não obedece a fronteiras e, com crescimento exponencial, elas estão ocupando postos diretivos nas empresas.

Para Vigilato (2010), há um constante crescimento da participação da mulher em altos cargos nas empresas, com perspectiva que as mulheres, em décadas vindouras, superem os resultados obtidos pelos homens. Nesse estudo o autor fez uma relação de mulheres em cargo de chefia e a habilidade de lidar com estruturas não hierárquicas, as mulheres representaram 40% da força de trabalho e 24% do universo dos gerentes. As mulheres se destacaram por serem persuasivas para defender suas ideias, agregarem as pessoas em torno de objetivos comuns, apresentarem senso de urgência e cautela e transmitirem comprometimento com o trabalho. (VIGILATO, 2010).

Nos órgãos públicos, em especial os da área de saúde, as mulheres predominam e são maioria na liderança. A gestão é direcionada para a qualidade e excelência, com características femininas de empatia, objetividade, flexibilidade, adequação ao trabalho em equipe e resistência a críticas. (NEIRA; CERCHIARO; SAUERBRONN, 2012).

Sobre o estado civil dos gestores entrevistados, foi observado, em Campina Grande que 72,72% têm estabilidade nos relacionamentos conjugais, seja com o casamento e/ou com união estável, conforme observado na Tabela 1. Em João Pessoa, esse percentual baixa para 59,52%, no entanto, o número de gestores solteiros e divorciados está representado por uma amostra de 40,48%, portanto, inferior aos entrevistados que mantêm união duradoura.

O estado civil é o conjunto das qualidades constitutivas da individualidade jurídica de uma pessoa, sendo categorizado em: casado, separado judicialmente, divorciado, viúvo e solteiro. Nogueira e Fermentão (2006) questionam a que categoria se remete a situação de união estável no Brasil, entretanto, como o artigo 226, § 3º, da Constituição Federal reconheceu a união estável entre o homem e a mulher

como entidade familiar, nesta pesquisa foi equiparada a união estável ao casamento. (BRASIL, 1988).

Para Maso e Feitosa (2013), o suporte social da convivência com um companheiro e estabilidade da família protege a saúde de homens e mulheres, de forma que os indivíduos casados têm uma redução do desajustamento psicossocial.

O suporte familiar relaciona-se com a vulnerabilidade para o estresse no trabalho, acredita-se que tal suporte age como protetor para o estresse e melhora a adaptação frente a situações de dificuldades. (AQUINO, 2007).

A Tabela 1 permite a leitura de que em Campina Grande a maior parte dos gestores tem formação de nível superior (36,36%), seguido dos pós-graduados (27,28%). Em João Pessoa, dos 42 gestores entrevistados, apenas 1 tinha curso de pós-graduação, no entanto, 69,06% tem nível superior, fato que identifica o bom nível da mão de obra utilizada em gestão na rede hoteleira das cidades de Campina Grande e João Pessoa.

O grau de instrução elevado em relação à carreira acadêmica dos gestores encontrado nesta pesquisa supera os dados citados no estudo de Teixeira (2011), que observou que 62,5% dos gerentes tinham educação de nível superior.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/1996, define, no artigo 21, a escolaridade, que se decompõe em educação básica e educação superior. (BRASIL, 1996).

A capacidade setorial de geração de emprego relaciona-se com o grau de qualificação, sendo esta comprovada pela capacitação gerada ao longo dos anos da vida acadêmica, aliada à experiência vivenciada. O aumento no setor de serviços tem refletido na geração de empregos para pessoas com 8 a 11 anos de escolaridade. (BALASSIANO; SEABRA; LEMOS, 2005).

Para Gondim (2002), o perfil profissional desejado no mercado tem como base três grupos de habilidades: (a) as cognitivas adquiridas na educação formal; (b) as técnicas especializadas; e (c) as comportamentais. As duas primeiras habilidades a pesquisa comprova a existência, enquanto que as habilidades comportamentais é parte do debate. Dada a importância do grau de instrução na relação oferta e demanda de empregos, pode-se aferir que as exigências da empresa em relação ao cargo de gestor sugerem um elevado grau de instrução.

Dentre os entrevistados na cidade de Campina Grande, predomina os de faixa entre 31 a 40 anos, representando 72,73% da amostra. Em João Pessoa,

30,95% dos entrevistados estão na faixa de 20 a 30 anos, verificando-se maior quantidade de gestores com idade de 31 a 40 anos, que representa 59,52% dos entrevistados, e com idade de 41 a 50 anos foram entrevistados apenas 9 gestores (9,53%), não tendo sido encontrado gestores com idade superior a 50 anos (Tabela 2).

Tabela 2 - Caracterização da amostra segundo a idade e o tempo de experiência do gestor

Idade do Gestor	Campina Grande		João Pessoa		Total	
	n	%	n	%	n	%
20-30 anos	1	9,09	13	30,95	14	26,41
31-40 anos	8	72,73	25	59,52	33	62,26
41-50 anos	2	18,18	4	9,53	6	11,33
Total	11	100,00	42	100,00	53	100,00
Tempo de Experiência do Gestor	Campina Grande		João Pessoa		Total	
	n	%	n	%	n	%
1-5 anos	5	45,46	23	54,76	28	52,83
6-15 anos	4	36,36	18	42,86	22	41,5
16-25 anos	-	-	1	2,38	1	1,89
26-35 anos	1	9,09	-	-	1	1,89
>35 anos	1	9,09	-	-	1	1,89
Total	11	100,00	42	100,00	53	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

Andrade (2013), em seu trabalho, relacionou a idade do gestor com o grau de instrução, constatando que a idade entre 20 e 40 anos foi a grande maioria dos gestores, os quais tinham nível superior completo e pós-graduação, enquanto que os gestores com idade acima de 50 anos tinham menor nível de escolaridade. A justificativa para a ocorrência de gestores com baixo nível de escolaridade foi dada para aqueles gestores com muito tempo de experiência e conquistaram o cargo em tempo anterior, mantendo-se no mesmo até a atualidade.

A Tabela 2 evidencia que os gestores de hotéis em Campina Grande, em sua maioria (45,46%), exercem a função entre 1 e 5 anos, seguido de 36,36% que exercem a função de 6 a 15 anos. O período de experiência no intervalo de 1 a 15 anos (81,82%) encontra-se compatível com a idade dos gestores entrevistados. Os dados observados na cidade de João Pessoa, quanto ao tempo de experiência dos gestores, indicam que 54,76% permanecem nos cargos no intervalo de tempo de 1 a 5 anos, seguido de 42,86% que estão nos cargos no período de 6 a 15 anos. A exemplo da cidade de Campina Grande fica evidenciado que a gestão dos hotéis nas duas cidades é exercida por profissionais jovens, com idade de 20 a 40 anos.

Esses dados encontram-se em consonância com o tempo de experiência dos gestores, fator que identifica uma população jovem ascendendo no setor hoteleiro, que é parte da cadeia produtiva do turismo. Essa observação também foi encontrada em estudos anteriores, tais como o de Teixeira (2011).

Tabela 3 - Caracterização da amostra de acordo com a posição do gestor na empresa.

Cargo que Ocupa	Campina Grande		João Pessoa		Total	
	n	%	n	%	n	%
Proprietário e gerente	3	27,28	8	19,05	11	20,75
Gerente contratado	4	36,36	17	40,48	21	39,62
Gerente administrativo	4	36,36	8	19,05	12	22,64
Contador	–	–	–	–	–	–
Controller	–	–	–	–	–	–
Outros	–	–	9	21,42	9	16,99
Total	11	100,00	42	100,00	53	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

A Tabela 3 evidencia o vínculo do entrevistado com a organização. Os dados levantados em Campina Grande, permite a leitura de que 27,28% são gerentes e proprietários; os demais gestores têm vínculo empregatício e somam 72,72% dos gestores entrevistados, dividem-se entre as funções de gerente geral e administrativo-financeiro. A pesquisa em João Pessoa identificou que apenas 19,05% dos entrevistados eram gerentes proprietários e 80,95% eram gestores contratados para cargos de gerência geral, administrativa, financeira e de *marketing*, fato que oferece certo grau de segurança e confiabilidade às respostas relativas ao perfil dos gestores.

Para Albuquerque *et al.* (2007), a complexidade das atividades comerciais foram responsáveis por o proprietário delegar a gestão da empresa a outra pessoa. Outrora era concentrada na tutela de uma mesma pessoa a propriedade e a gestão, o que anulava o paradigma dos conflitos de interesse, que pode ser minimizado pela relação contratual bem esclarecida em relação aos poderes e benefícios do gestor.

A ocorrência do proprietário gestor decorre especialmente de empresas familiares, as quais são muito frequentes e representam grande parcela do produto interno bruto (PIB). Resultado da união de duas instituições seculares, a família e a empresa, nos processos sucessórios há a transmissão de poder de geração a geração. (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2003).

A ocorrência de 20,27% de proprietário e gerente entre os gestores pesquisados demonstra que os serviços hoteleiros apresentam um ramo empresarial com atividades complexas, o que, muitas vezes, impossibilita a junção de cargos.

5.2 DADOS DAS EMPRESAS

O perfil da empresa foi traçado com dados referentes à categoria do estabelecimento, número de apartamentos, serviços terceirizados e à sua forma de tributação, conforme tabelas apresentadas a seguir:

Tabela 4 - População dos hotéis e frequência da amostra em relação à categoria do estabelecimento.

Categoria	Campina Grande				João Pessoa			
	População		Amostra		População		Amostra	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Superluxo	1	6,25	1	9,09	1	1,06	1	2,38
Luxo	–	–	–	–	16	17,02	2	4,76
Superior	–	–	–	–	23	24,47	3	7,14
Turístico	1	6,25	1	9,09	9	9,58	5	11,91
Econômico	7	43,75	7	63,64	18	19,15	15	35,71
Simples	7	43,75	2	18,18	27	28,72	16	38,10
Total	16	100,00	11	100,00	94	100,00	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

A amostra colhida na cidade de Campina Grande está representada por 11 hotéis, dos quais 2 estão inseridos na categoria simples, 7 na econômico, 1 na turístico e 1 na superluxo. A categoria com mais representatividade dentre a amostra pesquisada foi a econômica, com 63,64%, ou seja, 7 unidades, justificada pelo aumento da demanda.

Na cidade de João Pessoa, existem 94 hotéis regularmente cadastrados na PBTur, sendo apenas 1 classificado na categoria superluxo, igual número encontrado na cidade de Campina Grande. Foi identificado, ainda, que o maior número de hotéis em João Pessoa são da categoria simples, que conta com 27 hotéis, dos quais foi permitido entrevistar 16 (38,10%) da amostra. Em Campina Grande, as categorias mais frequentes na população foram econômico e simples, com uma população de 7 hotéis, cada uma, que representam 87,50% do total existente (16), sendo que, para a categoria simples, foi permitido entrevistar apenas 2 hotéis (28,72%) da amostra.

João Pessoa conta com 16 hotéis na categoria luxo e 23 da categoria superior, que representam 41,49% da população, sendo permitida a pesquisa em 2 hotéis da categoria luxo e 3 hotéis da superior, que representam 11,90% da amostra. Em Campina Grande não existe hotéis das categorias luxo e superior, fato que inibe comparabilidade de possíveis custos ocultos nessas espécies de categoria.

Em Campina Grande existe apenas 1 hotel da categoria turístico e o mesmo foi entrevistado, ao passo que João Pessoa conta com 9 hotéis classificados como

turístico, dos quais 5 permitiram compor a amostra. Em Campina Grande foram pesquisados 100% dos hotéis da categoria econômico (7). Em João Pessoa, dos 18 hotéis da classe econômico, foram entrevistados 15. Logo, foi obtida uma amostra relevante (83,33%) dos hotéis desta classe.

Em suma, na cidade de João Pessoa, foram entrevistados 42 hotéis, que representa uma amostra de 44,68% da população e estão assim classificados: 1 da categoria superluxo (a amostra representa 100% da população), 2 da luxo, 3 da superior, 5 da turístico, 15 da econômico e 16 da simples.

Não foi possível homogeneidade na quantidade de hotéis por categoria na amostra de dados coletados nas cidades de Campina Grande e de João Pessoa, em decorrência da disparidade no número de hotéis dos dois municípios do estudo, o que motivou à pesquisa ser realizada quanto à identificação dos fatores geradores de custos observando-se a quantidade média dos fatores analisados.

O sistema de classificação dos hotéis envolvem aspectos da infraestrutura, definindo os requisitos mínimos necessários para que o estabelecimento pertença a cada categoria, como: existência de piscinas e restaurantes, tamanho de quartos e banheiros e acesso à *Internet*. Até 2002, havia dois sistemas de classificação da rede hoteleira: o oficial, realizado pela Empresa Brasileira de Turismo (Embratur), e o realizado pela iniciativa privada, representada pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH). Com a normativa 429, a Embratur e a ABIH constituíram o sistema de classificação de hotéis dos dias atuais. (FREITAS, 2007).

A classificação dos hotéis foi criada a partir da necessidade de se estabelecer um padrão para os meios de hospedagem e parametrizar entre os empreendedores, buscando deixar claro padrões com relação aos aspectos naturais, físicos e operacionais da área dos estabelecimentos, ao tempo que garante a qualidade dos serviços oferecidos na hospedagem, atualmente regulados pela Embratur. (ROIM; PEREIRA, 2012).

O processo de classificação dos meios de hospedagem tem como objetivos: (a) classificar as diferentes categorias de conforto e atendimento, conforme padrões de instalações e serviços que apresentem; (b) servir como referencial de informações para mercados turísticos internos e externos; (c) informar a sociedade geral sobre aspectos físicos e operacionais que irão distinguir as diferentes categorias de meios de hospedagem (LUNKES, 2004).

Segundo Pinto (2009), a classificação do hotel, por si só, não é um fator infalível de determinação de sua qualidade, estudos realizados na Espanha concluíram que as classificações oficiais não corresponderam a avaliações de qualidade processadas pelos clientes. A qualidade do hotel está diretamente relacionada à qualidade do serviço prestado, e na classificação é observada a disponibilidade e a existência do serviço. Assim, a classificação atrai o turista enquanto que a qualidade e excelência do serviço fideliza o mesmo.

Segundo Marino Neto (2011), o Brasil tem aumentado consideravelmente o mercado interno, com a perspectiva de crescimento ainda maior, devido ao aumento da base de viajantes fomentado pela entrada da classe C nesse mercado de consumo. Vialli (2009) demonstrou a estratificação do turismo por faixa de renda e identificou que 15,8% das pessoas que ganham entre 1 e 3 salários fizeram uma viagem nos últimos dois anos, e esse índice sobe para 19,7% em pessoas com renda de 3 a 5 salários.

O fato de um novo público estar ingressando no mercado de turismo e de haver o turismo de negócios entre empresas de pequeno porte, pode justificar a grande parcela dos hotéis nas categorias mais simples (econômico e simples), que contem com menos atrativos, porém o custo é relativamente baixo e coerente com o poder aquisitivo desse novo público.

Tabela 5 - Caracterização dos estabelecimentos de acordo com o número de apartamentos oferecidos e a categoria pertencente.

Nº de Apts.	Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simplex	Total	%
CAMPINA GRANDE								
≤30	–	–	–	–	–	2	2	18,18
31–60	–	–	–	1	2	–	3	27,28
61–90	–	–	–	–	2	–	2	18,18
91–120	–	–	–	–	2	–	2	18,18
121–150	–	–	–	–	1	–	1	9,09
>150	1	–	–	–	–	–	1	9,09
Total	1	–	–	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
≤30	–	–	–	1	7	13	21	50,00
31–60	–	–	–	2	5	3	10	23,82
61–90	–	1	1	–	2	–	4	9,52
91–120	–	–	–	1	1	–	2	4,76
121–150	–	1	2	1	–	–	4	9,52
>150	1	–	–	–	–	–	1	2,38
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

Em Campina Grande, dentre os estabelecimentos que participaram da pesquisa, 27,28% (3) dos hotéis possuem de 31 a 60 apartamentos, sendo 2 da

categoria econômico e 1 turístico; 18,18% (2), da categoria simples, têm até 30 apartamentos; 18,18% (20), da categoria econômico, têm de 61 a 90 apartamentos; e 18,18% (20), da categoria econômico, têm de 91 a 120 apartamentos. A Tabela 5 permite a leitura de que os hotéis que possuem de 31 a 120 apartamentos representam 63,24% da amostra.

Conforme dados fornecidos pela PBTur, os 16 hotéis regularmente cadastrados na cidade de Campina Grande oferecem 987 apartamentos, com 2.657 leitos. Foi permitida à pesquisa uma amostra de 82,67% (11), que, de acordo com os dados coletados e informação da PBTur, contam com aproximadamente 817 apartamentos, contendo 2.144 leitos, que comprovam a validade dos dados apresentados.

Em João Pessoa, dos 42 hotéis entrevistados, 50,00% (21) tinham até 30 apartamentos, sendo 1 da categoria turístico, 7 da econômico e 13 da simples; 23,82% (10) tinham de 31 a 60 apartamentos, sendo 2 da categoria turístico, 5 da econômico e 3 da simples; 9,52% (4) continham de 61 a 90 apartamentos, sendo 1 da categoria luxo, 1 da superior e 2 da econômico; 4,76% (2) continham de 91 a 120 apartamentos, sendo 1 da categoria turístico e 1 da econômico; 9,52% (4), continham de 121 a 150 apartamentos, sendo 1 da categoria luxo, 2 da superior e 1 da turístico; 2,38% (1), da categoria superluxo, continha mais de 150 apartamentos. Os dados fornecidos pela PBTur indicam a existência de 94 hotéis regularmente cadastrados, contendo 3.803 apartamentos, oferecendo 9.779 leitos, uma quantidade média de 2,57 leitos por apartamento. Esses números validam a pesquisa, que indica que os 42 hotéis pesquisados contêm aproximadamente 2.264 apartamentos, com 5.702 leitos, ou seja, 2,52 leitos por apartamento.

A quantidade de apartamentos oferecida pelos hotéis pesquisados está de acordo com a categoria a eles pertencente. As categorias, econômico, nas duas cidades pesquisadas; e simples, em João Pessoa, ofereceram maior número de apartamentos, pois, nelas se encontra a maior representação da amostra.

Tabela 6 - Caracterização da amostra segundo a forma de tributação adotada pelas empresas hoteleiras.

Tributação Adotada	Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simple	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Lucro Real	1	-	-	-	-	-	1	9,09
Lucro Presumido	-	-	-	1	-	-	1	9,09
Simple Nacional	-	-	-	-	7	-	7	63,64
Simple MEI	-	-	-	-	-	2	2	18,18
Total	1	-	-	1	7	2	11	100,00

Continuação...

Continuação...

Tributação Adotada	Superluxe	Luxe	Superior	Turístico	Econômico	Simple	Total	%
JOÃO PESSOA								
Lucro Real	1	–	–	2	1	–	4	9,52
Lucro Presumido	–	1	–	–	1	–	2	4,76
Simple Nacional	–	1	3	3	13	16	36	85,72
Simple MEI	–	–	–	–	–	–	–	–
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

A caracterização da amostra segundo a forma de tributação adotada pelas empresas hoteleiras evidenciou que, na cidade de Campina Grande, o maior número de hotéis são microempresas (2) e empresas de pequeno porte (7), que somam 81,82% das empresas entrevistadas, ou seja, compõe a amostra apenas 1 empresa com opção pelo Lucro Real e 1 pelo Lucro Presumido. Na cidade de Joao Pessoa, 36 empresas que compõem a amostra têm como opção tributária o Simple Nacional, condição atribuída a empresas de pequeno porte, representando 85,72% da amostra. A opção pelo Lucro Real foi observada em 4 empresas e 2 com pelo Lucro Presumido, que representam 14,28% da amostra.

O Simple Nacional, por ser a opção fiscal de maior incidência nos dois municípios, é prerrogativa concedida apenas às empresas cuja receita bruta anual se limite a R\$ 3.600.000,00, conforme Lei Complementar nº 123/2006, alterada com a redação dada pela Lei Complementar nº 139/2011. (BRASIL, 2012). Essa forma de tributação é subsidiada e simplificada, o fato gerador do tributo é a receita operacional da empresa e sobre ela é aplicada uma alíquota que difere conforme a atividade exercida pelas empresas. No caso da empresa hoteleira, para realizar a tributação, aplica-se o Anexo III da Lei Complementar nº 123/2006, a cujas receitas operacionais até R\$ 180.000,00 no ano aplica-se alíquota de 6,0%, que cresce até que a receita bruta alcance o valor de R\$ 3.600.000,00 no ano, com alíquota de 17,42% (BRASIL, 2012).

Trata-se de tributação simplificada, por unificar todos os impostos e contribuições em uma mesma alíquota e mesmo documento de arrecadação. Com relação a considerar uma forma de tributação subsidiada principalmente em serviços hoteleiros, onde a quantidade de pessoal envolvido é significativa, a Contribuição Patronal Previdenciária, acrescida da contribuição a terceiros (Serviço Social da Indústria (Sesi), Serviço Nacional da Aprendizagem Industrial (Senai), Serviço Nacional de Apoio ao Comércio (Senac) etc.) e de Riscos Ambientais do Trabalho (RAT), chega a 28,8%

sobre o valor da remuneração dos colaboradores. Nessa forma de tributação, essas contribuições já estão contidas na alíquota mencionada no parágrafo anterior.

A opção pelo Lucro Presumido tem como base de cálculo para tributação de igual forma a receita operacional, que se limitará a R\$ 48.000.000,00 no ano, entretanto, o cálculo e recolhimento dos impostos, contribuições fiscal e contribuição patronal previdenciária são realizados individualmente.

Com relação ao Lucro Real, a pesquisa encontrou 1 empresa em Campina Grande e 4 empresas em João Pessoa que por ele optaram. Essa opção de tributação poderá ser adotada por empresa de qualquer porte e/ou faixa de faturamento, no entanto, as empresas hoteleiras com receita superior a R\$ 48.000.000,00 estão obrigadas a essa forma de tributação.

Nessa forma de tributação, o Imposto de Renda e a Contribuição Social sobre o Lucro é realizada com base no resultado obtido pela receita, deduzidos os custos, as despesas, equação que resulta no Lucro. Feitos os ajustes necessários e compensações legais, tem-se a base de cálculo. Com relação às demais contribuições, inclusive patronal previdenciária, são calculadas conforme a modalidade legal.

Em análise ao Regulamento do Imposto de Renda, constata-se a alta carga tributária existente no Brasil, o que aponta para a necessidade de observar e requerer isenções, reduções e/ou incentivos fiscais concedidos às empresas quando da implantação, ampliação ou modernização. A ausência de planejamento e gerenciamento poderá levar a empresa a ter custos tributários desnecessários.

Tabela 7 - Caracterização das empresas hoteleiras quanto aos serviços terceirizados por categoria do hotel.

Serviços Terceirizados		Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simplex	Total
AMOSTRA	C. Grande	1	-	-	1	7	2	11
	J. Pessoa	2	3	5	15	16	42	11
Contabilidade	CG	n	1	-	1	7	2	11
		%	100,0	-	100,0	100,0	100,0	
	JP	n	-	1	2	4	7	14
		%	-	50,0	33,4	80,0	46,67%	87,5
Segurança	CG	n	-	-	-	2	1	3
		%	-	-	-	28,57%	50,0	
	JP	n	1	1	1	3	11	8
		%	100,0	50,0	16,7	60,0	73,33%	50,0
Limpeza	CG	n	-	-	-	-	-	-
		%	-	-	-	-	-	-
	JP	n	-	-	-	1	1	2
		%	-	-	-	6,67%	6,25%	

Continuação...

Continuação...

Serviços Terceirizados		Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simples	Total	
Lavanderia	CG	n	–	–	–	6	2	8	
		%	–	–	–	85,71%	100,0		
	JP	n	–	1	3	3	10	6	23
		%	–	50,0	100,0	60,0	66,67%	37,5	
Outros (dedetização)	CG	n	1	–	–	1	–	2	
		%	100,0	–	–	–	14,27%	100,0	
	JP	n	–	–	–	2	6	5	13
		%	–	–	–	80,0	40,0	31,25%	
TOTAL	CG	n	2	–	–	1	16	5	24
		%	200,0	–	–	100,0	228,55%	350,0	
	JP	n	1	3	6	12	35	34	91
		%	100,0	150,0	150,1	280,0	233,34%	212,5	

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

Tabela 7 apresenta dados da pesquisa realizada observando-se a frequência dos serviços terceirizados pelos hotéis. Em Campina Grande, a amostra apresenta o seguinte: (a) todos os hotéis terceirizam serviços contábeis; (b) 8 hotéis terceirizam serviços de lavanderia; (c) os serviços de segurança são terceirizados por 3 hotéis entrevistados; (d) não foram encontrados hotéis com serviços de limpeza terceirizados, no entanto 2 hotéis afirmaram terceirizar serviços de dedetização. A frequência total no item terceirização de serviços na amostra de Campina Grande (11) foi de 24, indicando 2,18 serviços terceirizados por hotel.

Na cidade de João Pessoa, a pesquisa identificou que todos os hotéis terceirizam serviços: (a) em sua maioria, serviços contábeis (28); (b) seguido de 25 hotéis que terceirizam serviços de segurança; (c) 23 terceirizam serviços de lavanderia; (d) 2 hotéis terceirizam serviços de limpeza. Foi identificado, ainda, que 13 hotéis terceirizam serviços diversos, inclusive consertos de móveis, limpeza de paredes, dedetização, entre outros, indicando que os hotéis em João Pessoa (42) terceirizam 91 serviços, numa proporção de 2,17 serviço por hotel. Comparado aos dados encontrados na amostra de Campina Grande, indica que as duas amostras apresentam resultados equivalentes, 2,18 e 2,17, respectivamente.

O questionamento acima se encontra em consonância direta com os objetivos da pesquisa. A terceirização de serviços hoteleiros, se verificada a questão da sazonalidade, tem grande importância para controle e eliminação de custos nas organizações, ao tempo que os tornaria visíveis. Entretanto, os entrevistados deixaram clara a carência de mão de obra especializada bem como a escassez de cursos e treinamentos nos municípios para as atividades específicas de hospedagem.

Verificou-se que os serviços de contabilidade foram terceirizados com maior frequência, seguido dos serviços de lavanderia e segurança, ou seja, esses serviços já estão disponíveis no mercado.

A terceirização é vista como uma estratégia empresarial, uma espécie de desintegração vertical, que possibilita a concentração de esforços nas atividades-fim, deixando as atividades-meio a cargo de parceiros especializados que melhor exerçam suas funções e traduzam melhores resultados com ganhos efetivos para as duas partes. Transferindo para terceiros uma parte de suas atividades, a empresa pode transformar um custo fixo em custo variável (SATO *et al.*, 2013).

Para Blanco e Chaves (2010), os hotéis necessitam vislumbrar novas soluções que possam atender às necessidades dos hóspedes: reduzir a ociosidade da mão de obra, melhorar a administração do tempo, racionalizar o uso de material de consumo e agilizar todo o processo sem perder a qualidade e a missão. Para tanto, sugerem a terceirização como solução alternativa nos empreendimentos onde os hotéis buscam estratégias para todas as áreas possíveis, com o intuito de diminuir o custo de encargos trabalhistas e aumentar a competitividade. Os autores alertam para o cuidado em direção ao foco na qualidade da prestação de serviços e afirmam ser desconsiderado em alguns casos, levando a terceirização, que nasceu para privilegiar a excelência nos serviços, a ser usada para contornar a legislação trabalhista.

A terceirização permite a obtenção de produtos e serviços especializados, que não representam a alma do negócio, mas que são necessários ao seu desenvolvimento, permitindo a concentração de atividades no que agrega valor à empresa. Para Carlos e Franklin (2011), o processo de terceirização nas empresas hoteleiras foi benéfico devido à redução de custos, maior eficiência das atividades e foco no atendimento, esforços e recursos onde realmente é mais importante.

A administração das terceirizações nos empreendimentos hoteleiros constitui-se parte das capacidades dinâmicas organizacionais que possibilitam a empresa a explorar recursos organizacionais fora de seus limites. Essa capacidade reflete a habilidade da firma em alcançar novas e inovadoras formas de vantagem competitiva. (SATO *et al.*, 2013).

Tabela 8 - Caracterização das empresas hoteleiras em relação ao número de colaboradores por categoria do hotel.

Nº de colaboradores	Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simplex	Total	%
CAMPINA GRANDE								
≤10	–	–	–	–	–	2	2	18,18
11–30	–	–	–	–	6	–	6	54,55
31–50	–	–	–	1	1	–	2	18,18
51–100	–	–	–	–	–	–	–	–
>100	1	–	–	–	–	–	1	9,09
Total	1	–	–	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
≤10	–	–	–	–	5	14	19	45,24
11–30	–	–	–	1	10	3	15	35,71
31–50	–	–	–	2	–	–	7	16,67
51–100	–	–	–	–	–	–	–	–
>100	1	–	–	–	–	–	1	2,38
Total	1	–	–	3	15	17	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

A Tabela 8 refere-se à mão de obra assalariada e permite a seguinte leitura:

a) Na cidade de Campina Grande, a pesquisa encontrou duas unidades hoteleiras da categoria simples, com até 10 apartamentos, que funcionam com 10 colaboradores e representa 18,18% da amostra. Na cidade de João Pessoa, com essa faixa de colaboradores, foram entrevistados 17 hotéis, representado 45,24% da amostra (42), sendo: 13 da categoria simples e 5 da categoria econômico.

b) Funcionando com 11 a 30 colaboradores, foi identificado, em Campina Grande, 54,55% da amostra (6) da categoria econômico, todos contendo até 30 apartamentos. Em João Pessoa, para os hotéis com essa quantidade de colaboradores, a pesquisa identificou 1 da categoria superior, 2 da categoria turístico, 10 econômico e 3 da categoria Simplex, que representam 35,71% da amostra.

c) Contendo de 31 a 50 colaboradores, em Campina Grande, foi identificado 1 hotel da categoria turístico e 1 da categoria econômico. Em João Pessoa, a amostra pra essa quantidade de colaboradores é mais representativa, (16,67%) que se compõe de 2 hotéis da categoria luxo, 2 superior e 3 turístico.

d) Quanto aos hotéis dispendo de mais de 140 colaboradores, foi encontrado apenas 1 na cidade de Campina Grande e 1 na cidade de João Pessoa, ambos da categoria superluxo.

Considerando a quantidade de colaboradores ser uma variável importante para identificação de custos ocultos, foi realizada uma análise mais acurada desses dados. Tendo em vista a ausência de homogeneidade da amostra e para que isso não permitisse uma percepção tendenciosa dos resultados, os dados colhidos *in loco* foram

confrontados com os da PBTur e demonstrados em relação ao número de apartamentos por colaborador da empresa. Os dados expressos na Tabela 9, estão representados em média dos valores exatos, para melhor apreensão da realidade, sendo os mesmos subdivididos por cada categoria dos hotéis pertencentes na amostra.

Tabela 9 - Número de apartamentos por colaborador da empresa.

Categoria	Nº de colab.	Qtd. de Hotéis	Média/ unid.	Qtd. de aptos.	Média apto./ colaborador	Leitos	Leitos/ colab.
(A)	(B)	(C)	(D=B/C)	(E)	(F=E/B)	(G)	(H=G/B)
CAMPINA GRANDE							
Superluxe	142	1	142,00	192	1,35	576	4,06
Luxe	–	–	–	–	–	–	–
Superior	–	–	–	–	–	–	–
Turístico	50	1	50,00	86	1,72	150	3,00
Econômico	134	7	19,14	500	3,73	1.327	9,90
Simples	10	2	5,00	39	3,90	91	9,10
Total	336	11		817		2.144	
JOÃO PESSOA							
Superluxe	146	1	146,00	173	1,18	393	2,69
Luxe	81	2	40,50	287	3,54	700	8,64
Superior	153	3	51,00	333	2,18	705	4,61
Turístico	145	5	29,00	425	2,93	1.067	7,36
Econômico	192	15	12,80	657	3,42	1.816	9,46
Simples	124	16	7,75	389	3,14	1.021	8,23
Total	841	42		2.264		5.702	

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

A pesquisa identificou hotéis com quantidade diversificada de colaboradores, que variam em conformidade com a categoria do hotel e a quantidade de apartamentos, tratados na Tabela 9. Na análise acurada dos resultados referentes aos colaboradores, com o agregado de informações da temática, descrevem-se os seguintes resultados:

a) Os hotéis de categoria simples (2) entrevistados na cidade de Campina Grande limitam a 39 apartamentos e 91 leitos, oferecem hospedagem e, por opção própria, o café da manhã, mantém 10 colaboradores permanentes, ou seja, apresentam a proporção de 3,9 apartamentos por colaborador e 9,10 leitos por colaborador. Em João Pessoa, foram entrevistados (16) hotéis dessa categoria, contando com 389 apartamentos com aproximadamente 1.021 leitos e mantém suas operações de serviços com 124 colaboradores. Ou seja, permite a leitura de que operam com 1 colaborador para cada 3,18 apartamentos, que corresponde aproximadamente a 8,23 leitos por colaborador.

b) A amostra em Campina Grande permitiu a pesquisa de 7 hotéis da categoria econômico, com aproximadamente 500 apartamentos e 1.327 leitos, e, para manter o funcionamento, têm em seus quadros, 134 colaboradores permanentes. Os dados indicam que esses hotéis operam usando a proporção de 1 colaborador para 3,73 apartamentos e/ou 9,90 leitos por colaborador. Em João Pessoa, nessa categoria foram identificados 15 hotéis que operam com 192 colaboradores permanentes para atender a 657 apartamentos, com aproximadamente 1.816 leitos, ou seja, trabalham na proporção de 1 colaborador para 3,42 apartamentos ou 9,46 leitos. Os hotéis de categoria econômico não necessitam de sofisticação nas acomodações, no entanto, mantêm serviços de alimentos, bebidas e disponibilidade para eventos.

c) Em Campina Grande, a pesquisa contemplou apenas 1 hotel da categoria turístico, com 86 apartamentos contendo 150 leitos, com 50 pessoas em seu quadro de pessoal, ou seja, mantém uma proporção de 1,72 apartamentos por colaborador ou 8,23 leitos. Em João Pessoa, foram pesquisados 5 hotéis da categoria turístico que oferecem um total de 425 apartamentos, contendo 1.067 leitos que atendem à demanda da produção de serviços com 145 colaboradores, e a pesquisa permitiu identificar a proporção de 2,93 apartamentos para cada colaborador ou 7,36 leitos por colaborador.

d) Da categoria superluxo, existe apenas 1 hotel em cada município pesquisado, portanto, a amostra compõe a totalidade da população. Em Campina Grande, o hotel tem uma estrutura de 196 apartamentos que oferecem 576 leitos, e funciona com 146 colaboradores, numa proporção de 1,35 apartamento por colaborador e/ou 4,06 leitos por colaborador. Em João Pessoa, existem 172 apartamentos que oferecem 393 leitos, com 146 funcionários, ou seja, para cada 1,18 apartamento e/ou 2,69 leitos, o hotel dispõe de um colaborador. Em Campina Grande, o hotel encontra-se implantado em uma área de 16 hectares, com clima serrano; o de João Pessoa chama atenção pela sua arquitetura e jardins suspensos, e está localizado à beira-mar. Ambos estão equipados com centro de convenções, instalações e equipamentos para grandes eventos, piscinas, saunas, academia com profissional das áreas específicas, que envolve deste o educador físico ao mestre de cerimônia à disposição dos clientes, todas as acomodações são decoradas com esmero e mantêm serviços de alimentação e bebidas 24 horas por dia. Mantêm, inclusive, serviços de bar, banquetes e recepções.

Em seu estudo, Eller (2002) verificou que o custo de mão de obra na rede hoteleira de Santa Catarina foi de aproximadamente 25% do custo total verificado. Pela relevância do custo de mão de obra na formação do preço de venda dos serviços é que se apontam as proporções acima, como objeto de estudos.

As empresas hoteleiras enfrentam o problema de assegurar uma *performance* superior por parte dos seus colaboradores atendendo às especificidades do trabalho do setor, baseadas em mão de obra intensiva, cuja qualidade depende da obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Os recursos humanos são, inegavelmente, muito importantes no setor de hotelaria, tendo em vista que o mesmo é essencialmente uma empresa de serviço onde o colaborador é componente do serviço (MARTINS; MACHADO, 2005).

Tabela 10 - Ocupação mensal nas empresas hoteleiras por categoria de outubro/2012 a setembro/2013.

Mês/Ano	Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simples
CAMPINA GRANDE						
Out./12	63,20	–	–	61,00	57,43	75,00
Nov./12	53,20	–	–	62,00	50,86	65,00
Dez./12	45,23	–	–	59,00	47,57	39,00
Jan./13	42,23	–	–	62,00	32,86	22,50
Fev./13	61,23	–	–	57,00	36,86	26,00
Mar./13	57,23	–	–	37,00	44,29	38,00
Abr./13	52,60	–	–	66,00	49,29	42,50
Mai./13	53,45	–	–	68,00	57,14	59,00
Jun./13	76,32	–	–	88,00	88,71	84,00
Jul./13	57,23	–	–	83,00	67,43	68,00
Ago./13	59,20	–	–	62,00	65,29	40,00
Set./13	57,43	–	–	65,00	63,00	54,00
Total	678,55	–	–	770,00	660,71	613,00
Média/Categoria	56,55	–	–	64,17	55,06	51,08
Média/Ano						56,71
JOÃO PESSOA						
Out./12	91,00	72,50	82,00	75,80	78,85	69,19
Nov./12	89,00	85,00	82,00	79,60	82,57	74,13
Dez./12	94,00	95,00	31,03	85,40	84,50	87,25
Jan./13	98,00	95,00	71,68	94,40	94,76	92,88
Fev./13	82,00	95,00	62,21	83,00	80,92	83,94
Mar./13	81,00	95,00	67,48	73,80	79,22	74,94
Ab.r/13	83,00	72,50	65,74	67,00	76,59	61,44
Mai./13	85,00	75,00	82,00	73,20	74,83	59,06
Jun./13	87,00	95,00	82,00	80,60	84,84	76,19
Jul./13	88,00	95,00	82,00	84,20	85,66	76,44
Ago./13	91,00	70,00	82,00	77,60	73,41	62,56
Set./13	92,00	70,00	82,00	72,40	75,54	60,75
Total	1.061,00	1.015,00	872,14	947,00	971,68	878,75
Média/Categoria	88,42	84,58	72,68	78,92	80,97	73,23
Média/Ano						79,80

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

A Tabela 10 acima permite a leitura da ocupação dos hotéis no período de um ano (de outubro 2012 a setembro de 2013), considerando a categoria. Os dados permitem a seguinte leitura:

a) Em Campina Grande o maior nível de ocupação verificado ocorreu no mês de junho, mês de forte apelo turístico com “O Maior São João do Mundo”, com 76,32%, 88,00%, 88,71% e 84,00% da capacidade instalada em hotéis da categoria superluxo, turístico, econômico e simples, respectivamente.

Em João Pessoa, a ocupação alcançou 98,00%, 94,4%, 94,76% e 92,87% da capacidade instalada no mês de janeiro nas categorias superluxo, turístico, econômico e simples, respectivamente, considerando ser o mês período de férias e de alta temporada.

b) O percentual médio de ocupação, levando-se em consideração 12 meses, em Campina Grande foi de 54,56%, 64,16%, 55,06% e 51,10% nos hotéis de categoria superluxo, turístico, econômico e simples, respectivamente; na mesma ordem em João Pessoa, os níveis de ocupação alcançaram 88,41%, 78,92%, 80,97% e 73,23%, portanto, na amostra estudada, o custo da não receita, motivado pelo índice de ociosidade em Campina Grande, é superior ao encontrado na cidade de João Pessoa.

A taxa de ocupação é responsável por providenciar meios detalhados, consistentes e contínuos para mensuração e monitoramento de sazonalidade na hotelaria e informa a percentagem de unidades habitacionais ocupadas durante um período (AJAGUNNA, 2010).

De acordo com o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB, 2012), a taxa de ocupação média nos hotéis do Brasil cresceu 2,7% em 2011, atingindo, ao final do ano, 69,14% de ocupação, crescimento reflexo do aquecimento da economia e a ascensão das classes sociais, que têm gerado uma demanda crescente. A pesquisa evidencia que a média total de ocupação/ano na rede hoteleira de Campina Grande foi de 56,22%, portanto, um pouco inferior à média nacional.

Estudos indicam que a realização de eventos nos hotéis e/ou próximos aos hotéis escolhidos possui maior impacto nas taxas de ocupação do que a variável preço, no entanto, tarifas promocionais são, também, fator importante para eliminação da desocupação.

Dessa forma, a soma de esforços das partes interessadas no desenvolvimento do município – administração municipal, órgãos ligados à indústria e ao comércio,

universidades e instituições com interesse no fomento da rede hoteleira –, no sentido de trazer eventos para serem realizados no município – a exemplo de feiras, congressos, seminários, criar estruturas e incentivar o turismo ecológico –, viria a fortalecer o turismo local, reduzir a questão da sazonalidade na hotelaria, aqueceria o comércio e a indústria e, em consequência, haveria aumento nos postos de emprego, fortalecendo a economia do município com distribuição de renda.

O Brasil tem apresentado resultados crescentes em relação a investimentos turísticos, promoção de imagem no exterior e profissionalização de serviços. Estudos apontam para a diversificação e segmentação do turismo como estratégia para minimizar os efeitos da sazonalidade. Assim, o turismo de negócios e eventos tem despontado como alternativa para os períodos de baixa ocupação e ausência de atrativos naturais exuberantes. (BRASIL, 2008).

Os grandes eventos esportivos, agregam valores quanto à movimentação turística, elevando a taxa de ocupação da rede hoteleira. Embora a realidade tenha ficado um pouco aquém das expectativas para a Copa do Mundo de 2014, a mídia internacional e a imagem positiva do Brasil são estímulos para que o país seja o destino de muitos turistas estrangeiros. A taxa de ocupação variou muito entre as cidades sedes dos jogos da Copa do Mundo, com maior índice para o Rio de Janeiro (94%) e índices baixos em São Paulo (56%) (RIBEIRO, 2014).

5.3 PERFIL DOS GESTORES

O gestor de uma empresa tem atuação que interfere em todo o desenvolvimento do trabalho e no desempenho dos demais colaboradores. Portanto, foi pertinente avaliar os gestores quanto à satisfação, capacitação e tomada de decisão nas empresas hoteleiras de Campina Grande e João Pessoa. Nesse aspecto, foram formulados 7 questionamentos com respeito ao desempenho e à demanda constante de conhecimentos que o cargo exige para uma boa gestão.

Tabela 11 - Satisfação salarial dos gestores das empresas hoteleiras.

Satisfação Salarial	Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simples	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Não	–	–	–	–	–	1	1	9,09
Minimamente	–	–	–	–	–	–	–	–
Parcialmente	1	–	–	1	4	1	7	63,64
Completamente	–	–	–	–	3	–	3	27,27
Total	1	–	–	–	7	2	11	100,00

Continuação...

Continuação...

Satisfação Salarial	Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simplex	Total	%
JOÃO PESSOA								
Não	–	–	–	–	2	–	2	4,76
Minimamente	–	–	–	–	–	1	1	2,38
Parcialmente	–	2	2	4	10	12	30	71,43
Completamente	1	–	1	1	3	3	9	21,43
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

Os dados expressos na Tabela 12 evidenciam que, do total dos entrevistados (11) em Campina Grande, 63,64% (7) se declararam parcialmente satisfeitos com o salário, 27,27% (3) se declararam totalmente satisfeitos e apenas 1 dos entrevistados, correspondente a 9,09% da amostra, não estava satisfeito com o salário. A caracterização da posição do gestor na empresa (Tabela 3) indica que 27,27% dos entrevistados são proprietários e gerentes, igual percentual indica os gestores que declararam totalmente satisfeitos. Em João Pessoa, do total da amostra (42), 71,43% (30) se declararam parcialmente satisfeitos, portanto, mais de metade da amostra. Os demais 4,76% (2) não estavam satisfeitos; 2,38% (1) estavam minimamente satisfeitos e 21,43% (9) estavam totalmente satisfeitos. A exemplo de Campina Grande, quando da caracterização do gestor na empresa (Tabela 3), os dados indicam que 8 dos gestores de João Pessoa entrevistados eram proprietários. Resguardando as proporções, há uma equiparação das respostas obtidas quanto à satisfação salarial dos gestores da rede hoteleira de Campina Grande e de João Pessoa, evidenciando os gestores como totalmente e parcialmente satisfeitos com o salário e um mínimo de gestores insatisfeitos com sua remuneração. Esse fato tem relevância, pois, em geral, as pessoas relacionam a remuneração com a importância do seu trabalho. O salário é uma recompensa pela realização de seu trabalho e contribuição na empresa, sendo apenas um dos critérios para o empregado demonstrar satisfação e perceberem a valorização do seu trabalho. (CASTRO, 2011).

De acordo com Graça e Silveira (2008), o tipo de trabalho desenvolvido e o nível hierárquico do cargo ocupado é que determina o nível salarial, e o mesmo sofre interferência pelo tamanho da empresa, lucratividade, filosofia da administração, tempo de serviço e desempenho pessoal. A remuneração por serviço executado pode ser por formas clássicas, tais como: salário-base, adicionais, horas extras; ou, ainda,

pode ser realizada na forma de remuneração variável, com práticas como: participação nos lucros, nos ganhos, acionária ou em metas.

Diversos estudos em várias partes do mundo, como em Hong Kong, Caribe, Estados Unidos e Canadá, em relação aos colaboradores do setor de hotelaria, provam que boas condições de trabalho e satisfação salarial têm sido a motivação essencial para os colaboradores do setor (SILVA; RAMOS; CAMPOS, 2003).

Para Buhler (2009), o salário tem uma conotação emocional muito grande. Pela remuneração recebida, o empregado costuma fazer uma avaliação do próprio eu e de sua atuação profissional. Essa afirmativa pode ser vista na abordagem de crescimento profissional, onde o salário serve de motivação para o funcionário que faz mais do que aquilo pelo que foi contratado. O autor ainda expõe que o salário é um fator importante na redução do *turnover* de pessoal, porém não é o único.

A satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que o trabalho permite a realização de atividades importantes, e inclui aspectos conscientes e inconscientes do que o indivíduo deseja obter. (SIQUEIRA, 2010). Portanto, a remuneração torna-se um dos fatores que gera satisfação, tendo que considerar aspectos individuais, tais como: o grau de percepção do indivíduo, os valores que ele preza; os objetivos que ele pretende alcançar na empresa e as condições de trabalho.

Tabela 12 - Caracterização dos gestores da empresa hoteleira quanto à participação em cursos e treinamento.

Participação em Cursos e Treinamentos	Superluxe	Luxe	Superior	Turístico	Econômico	Simple	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Não	–	–	–	–	1	–	1	9,09
Minimamente	1	–	–	1	–	1	3	27,27
Parcialmente	–	–	–	–	4	1	5	45,45
Completamente	–	–	–	–	2	–	2	18,18
Total	1	–	–	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
Não	–	–	–	1	9	–	10	23,81
Minimamente	–	1	–	1	1	6	9	21,43
Parcialmente	–	–	1	3	2	2	8	19,05
Completamente	1	1	2	–	3	8	15	35,71
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

Dentre a amostra estudada em relação à participação dos entrevistados em cursos de capacitação e treinamentos, verificou-se o seguinte em Campina Grande: responderem não participar 9,09% (1); ao quesito participa minimamente, 27,27% (3);

declararam participar parcialmente, 5 gestores (45,45%), sendo 4 da categoria econômico e 1 da categoria simples; completamente treinados e capacitados, 18,18% da amostra, correspondente a 2 gestores da categoria econômico (Tabela 12). Em João Pessoa, 23,81% (10) declararam não participar de cursos e treinamentos; 21,43% (9) afirmaram participar minimamente; afirmaram participar parcialmente 19,04% dos entrevistados; ao quesito participa completamente, responderam afirmativamente 35,72% (15) entrevistados.

A pesquisa revelou que o percentual de gestores que não participam e/ou participam minimamente em João Pessoa (45,24%) é superior ao percentual encontrado na cidade de Campina Grande (36,36%). Este dado identifica a preocupação maior entre os gestores de João Pessoa em se atualizar e capacitar para as mudanças e novos conhecimentos do mercado.

É notória a expansão espetacular nas empresas hoteleiras motivadas pela explosão do turismo, fato que exige do elemento humano uma formação especializada para todos os níveis de ocupação que compõem a estrutura organizacional dos hotéis. Urge aprimorar-se cada vez mais com projetos e treinamentos, ou por meio de diálogos a fim de se vislumbrar a definição da escolha do hóspede.

Além da formação técnico-científica, devem-se evidenciar as qualidades humanas do profissional especializado. O profissional da hotelaria trabalha diretamente com o público e busca a satisfação de pessoas, e exige-se engajamento pessoal, iniciativa e criatividade, tudo isso associado a conhecimentos específicos da área. (BUHLER, 2009).

O estudo de Teixeira (2011) apontou as competências dos gestores e empreendedores do setor hoteleiro, competências técnicas e comportamentais, e enfocou competências desejadas pelos gestores, dentre estas, as principais foram: idiomas, conhecimentos em hotelaria e informática. Nesse mesmo estudo, houve a descrição das técnicas de treinamento mais adequadas, quais sejam: cursos, discussão em pequenos grupos, seminários, *workshops*, congressos e *Internet*.

O grau de capacitação formal em cursos, seminários, *workshops*, congressos, fóruns, vai ser abordado de acordo com o cargo ocupado na empresa. Dentre as competências que o gestor deve ter, têm-se: saber prospectar para antecipar-se, agir em tempo certo, buscar parcerias e integrá-las, conhecer a linguagem social, criar a cultura organizacional, identificar oportunidades e vantagens competitivas e saber avaliar as consequências das decisões. Para aquisição dessas competências, é

necessária uma estratégia de aprendizado que inclui conhecimento teórico adquirido na educação formal e continuada, conhecimento empírico e cognitivo que advém das experiências profissional e de vida social. (FERRI; LUCHI; BELLON, 2010).

Tabela 13 - Participação dos gestores na tomada de decisão.

Participação na Tomada de Decisão	Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simple	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Não	–	–	–	1	–	–	1	9,10
Minimamente	–	–	–	–	–	–	–	–
Parcialmente	1	–	–	–	3	1	5	45,45
Completamente	–	–	–	–	4	1	5	45,45
Total	1	–	–	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
Não	–	–	–	–	1	1	2	4,76
Minimamente	–	–	–	–	–	1	1	2,38
Parcialmente	–	2	–	2	10	6	20	47,62
Completamente	1	–	3	3	4	8	19	45,24
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

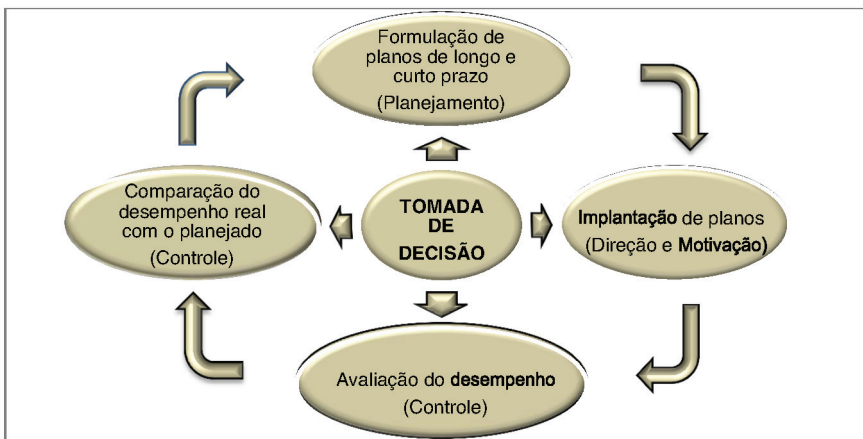
A pesquisa evidenciou na Tabela 13 que 90,90% dos gestores nos hotéis de Campina Grande participam das tomadas de decisão nas empresas entrevistadas de forma parcial e/ou total. Uma resposta inusitada partiu de um dos gestores da categoria turismo, que declarou não participar da tomada de decisão. Quando associado com os resultados referentes ao cargo e posição do gestor na empresa, 3 (27,28%) gestores entrevistados em Campina Grande se declararam gerentes proprietários e mais de 60% dos gestores com vínculo empregatício participam da tomada de decisão, fato que tira a possibilidade de resultado tendencioso na pesquisa. 92,86% dos gestores de hotéis em João Pessoa responderam de forma positiva em relação à tomada de decisão, e apenas 7,14% declararam não participar ou participar minimamente. As respostas obtidas conferem um grau elevado de confiabilidade e coerência com a posição que o gestor ocupa na empresa.

Em todo o processo, seja administrativo ou na operacionalização, a participação do gestor na tomada de decisão é indispensável ao alcance de metas nas organizações. De acordo com os dados apresentados, a pesquisa evidenciou que, tanto em Campina Grande como em João Pessoa, os gestores participam na tomada de decisão das empresas, fato que inibe a ocorrência de custos ocultos.

As ações de um líder envolvem decisões, cabe ao gestor essa tarefa de grande responsabilidade, que é escolher uma das alternativas que a situação lhe oferece. Na verdade, o gestor deve reconhecer e diagnosticar a situação ou problema, gerar as alternativas, avaliando-as e selecionando a melhor, fazer ser cumprida sua decisão e, por fim, avaliar os resultados dela. Para Amaral e Sousa (2011), o processo decisório envolve uma rede de informações e a intuição do gestor, em que, quanto maior o número de subordinados vinculados aos decisores, maior a importância dada à intuição na tomada de decisão.

Soistak (2005) leva ao entendimento a impossibilidade de êxito na execução do planejamento se não existir comprometimento e o objetivo firme e decisivo de transformá-lo em realidade, e adiante afirma ser o planejamento uma tentativa de prever as ocorrências futuras e estar preparado para agir de forma a evitar surpresas desagradáveis no funcionamento e na gestão do empreendimento, ou seja, apenas o planejamento não alcança os objetivos da empresa, precisa ser realizado, executado, acompanhado, controlado e, o mais importante, corrigido, se necessário, caso contrário, de nada adiantaria o planejamento.

Figura 9 - Tomada de decisão e o ciclo de planejamento e controle.



Fonte: Adaptada de Caldas (2005).

A Figura 9 demonstra que tomada de decisão interfere em todas as partes do ciclo de planejamento e controle de uma empresa, sendo vital para que o processo ocorra de forma harmoniosa. Nesse ciclo, as atividades administrativas passam pelo planejamento, direção, controle e retornam ao planejamento.

Tabela 14 - Autonomia dos gestores na empresa hoteleira.

Autonomia na Empresa	Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simplex	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Não	–	–	–	1	–	–	1	9,09
Minimamente	–	–	–	–	3	–	3	27,27
Parcialmente	1	–	–	–	2	1	4	36,36
Completamente	–	–	–	–	2	1	3	27,27
Total	1	–	–	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
Não	–	–	–	–	1	1	2	4,76
Minimamente	–	–	–	1	2	2	5	11,90
Parcialmente	–	2	–	2	10	4	18	42,86
Completamente	1	–	3	2	2	9	17	40,48
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

Sobre a questão autonomia, os resultados expressos na Tabela 14 levam à seguinte leitura: em Campina Grande, 9,09% (1) dos entrevistados afirmaram não terem autonomia; 27,27% (3) dos gestores afirmaram terem autonomia mínima; 36,36% (4) dos gestores declararam terem autonomia parcial; e 27,27 (3) afirmaram terem total autonomia. Ficou evidenciado, com o resultado obtido, se verificada a Tabela 3, que o número de gestores que têm autonomia total é igual ao número de entrevistados que se declaram gerentes proprietários (3). O mesmo quesito aplicado aos gestores de hotéis em João Pessoa indica que os gestores que não têm autonomia ou têm minimamente representa 16,66% (7) dos entrevistados, ao passo que 83,34% (35) afirmaram terem autonomia parcial ou completa. A Tabela 3 aponta que 19,05% (8) dos gestores que afirmaram autonomia total são proprietários.

Os dados revelaram que os gestores da rede hoteleira da cidade de João Pessoa possuem uma maior autonomia em relação aos gestores dos hotéis do município de Campina Grande.

Segundo Araújo (2001), a flexibilidade nos serviços hoteleiros requer colaboradores com qualificação e autonomia suficientes para abandonar procedimentos pré-estabelecidos. Atender com presteza às exigências demandadas pode evitar custos mais altos e risco de perdas de consistência no atendimento.

Hotéis que atuam em rede de grandes corporações trazem consigo diversas normas e limitação por parte da gestão. Já hotéis com práticas organizacionais mais flexíveis oferecem mais autonomia de atuação para os gestores. (MELLO *et al.*, 2010).

Tabela 15 - Caracterização do gestor quanto à adequação do cargo com tarefas e responsabilidades.

Adequação do Cargo	Superluxe	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simplex	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Não	-	-	-	-	-	-	-	-
Minimamente	-	-	-	-	-	-	-	-
Parcialmente	1	-	-	-	3	1	5	45,45
Completamente	-	-	-	1	4	1	6	54,55
Total	1	-	-	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
Não	-	-	-	-	-	-	-	-
Minimamente	-	-	-	-	-	-	-	-
Parcialmente	-	1	2	1	3	2	9	21,43
Completamente	1	1	1	4	12	14	33	78,57
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

Sobre a temática adequação do gestor ao cargo com tarefas e responsabilidades, as respostas se concentraram entre os itens parcialmente e completamente adequados em 45,45% e 54,55%, respectivamente dos entrevistados em Campina Grande. Em João Pessoa, 21,43% e 78,57% para parcialmente e completamente adaptados. Dessa forma, os gestores responderam que o cargo estava adequado para as tarefas e responsabilidades a eles atribuídas (Tabela 15).

É fator essencial, para o êxito na operacionalização de tarefas, que o cargo ocupado pelo gestor se encontre em consonância com suas habilidades e responsabilidades que lhe foram atribuídas. Nessa variável da pesquisa, os gestores de João Pessoa perceberam que as responsabilidades são adequadas para o cargo, de forma mais completa que os gestores de Campina Grande.

Para Crozatti (2003), existe a necessidade que cada gestor, responsável por área específica, seja especialista na atividade que gerencia e que disponha de uma visão global do negócio, do ambiente, das táticas utilizadas e das estratégias definidas e aprovadas.

Tabela 16 - Percepção do gestor da necessidade de conhecimentos de contabilidade gerencial e administração para execução do cargo.

Conhecimento Gerencial e Administrativo	Superluxe	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simplex	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Não	-	-	-	-	-	-	-	-
Minimamente	-	-	-	-	2	-	2	18,2
Parcialmente	-	-	-	-	3	-	3	27,3
Completamente	1	-	-	1	2	2	6	54,5
Total	1	-	-	1	7	2	11	100,00

Continuação...

Continuação...

Conhecimento Gerencial e Administrativo	Superluxe	Luxe	Superior	Turístico	Econômico	Simple	Total	%
JOÃO PESSOA								
Não	–	–	–	–	1	–	1	2,38
Minimamente	–	–	1	–	2	12	15	35,71
Parcialmente	–	–	1	2	10	3	16	38,10
Completamente	1	2	1	3	2	1	10	23,81
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

Associou-se à leitura do resultado expresso na Tabela 16 os resultados obtidos relativos ao grau de instrução dos entrevistados. Do total dos entrevistados em Campina Grande (11) e João pessoa (42), apenas 1 gestor declarou não necessitar dos conhecimentos mencionados, os demais declararam necessitar. Em Campina Grande, 18,18% necessitam minimamente, número equivalente à quantidade de entrevistados com grau de instrução limitado ao ensino médio (2); 27,27% necessitam parcialmente, correspondentes a 3 dos entrevistados, dos quais 2 têm nível técnico e apenas 1 tem nível superior; os que afirmaram necessitar completamente dos conhecimentos (54,55%) correspondem a 5 dos entrevistados, todos de nível superior e pós-graduados.

Em João Pessoa, 35,71% (15) dos gestores afirmaram necessitar minimamente de conhecimentos de contabilidade e administração para o exercício de suas funções, observando o quesito grau de instrução, identificou-se que 12gestores tinham cursado o ensino médio e técnico; responderam necessitar parcialmente e totalmente 69,05% (26), respectivamente; foi identificado que 29 gestores entrevistados tinham nível superior.

Percebe-se, diante das respostas dos gestores relacionadas com o grau de instrução, que quanto mais elevada a formação acadêmica do gestor maior é a preocupação com as informações mais precisas em relação a dados das empresas na tomada de decisão. Dessa forma, os conhecimentos gerais contábeis e de administração se revelam importantes na gestão das empresas hoteleiras na ótica dos gestores com nível superior e pós-graduados.

Atualmente, está à vista nos mais variados os veículos de comunicação a relevância da concorrência acirrada em todos os setores da economia. A competitividade sem fronteiras tem levado os gestores a buscarem as mais variadas

ferramentas de gestão para acomodar e tornar competitivas as organizações nas realidades de mercado cada vez mais exigentes.

A informação e o conhecimento são elementos fundamentais para a gestão e a tomada de decisão nas organizações, mas seus significados não são tão evidentes. O conhecimento, o mesmo sendo um recurso de grande valor estratégico e os gestores dependerem dele tempo todo, nem sempre os gestores percebem que é preciso valorizá-lo, compartilhá-lo e administrá-lo. (OLIVEIRA *et al.*, 2011).

Para Ferri, Luchi e Bellon (2010), as competências que formam o perfil do gestor são: visão sistêmica, orientação para resultados, liderança, desenvolvimento de equipes, compartilhamento de informação e empreendedorismo. Nessa perspectiva, conhecimentos de contabilidade e administração é uma necessidade do cargo.

Tabela 17 - Utilização de informações contábeis na tomada de decisão.

Uso de Informações Contábeis	Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simplex	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Não	–	–	–	1	–	–	1	9,09
Minimamente	–	–	–	–	4	–	4	36,36
Parcialmente	–	–	–	–	2	–	2	18,18
Completamente	1	–	–	–	1	2	4	36,36
Total	1	–	–	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
Não	–	–	1	–	–	2	3	7,14
Minimamente	–	–	–	1	2	3	6	14,29
Parcialmente	–	2	–	1	11	11	25	59,52
Completamente	1	–	2	3	2	–	8	19,05
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

Identifica-se que, dos gestores que cooperam com a rede hoteleira de Campina Grande, 9,09% (1) não se utilizam de informações contábeis na tomada de decisão. Responderam necessitar minimamente 36,36% (4) dos entrevistados, igual percentual responderam completamente e 18,18% (2) responderam que necessitam parcialmente. Somados aos que responderam totalmente, pode-se ler que mais de 50% dos entrevistados fazem uso de relatórios contábeis para tomarem decisão.

Em João Pessoa, 7,14% (3) não se utilizam de informações contábeis na tomada de decisão; responderam necessitar minimamente 14,29% (6) dos entrevistados; afirmaram necessitar parcialmente 59,52% (25); e 18,18% (8) responderam que necessitam completamente. Somados os que responderam parcialmente e totalmente, chega-se ao percentual de 77,7%, que, quando

comparados aos dados de Campina Grande, observa-se que os gestores de João Pessoa fazem maior uso das informações contábeis na tomada de decisão. Com uso de relatórios contábeis, o gestor pode diminuir a ocorrência de erros e, em última análise, de custos ocultos.

A utilização de informações contábeis é imprescindível para a tomada de decisão, a contabilidade financeira é um instrumento adequado para suprir os gestores com informações fidedignas para a análise das opções e, assim, uma correta tomada de decisão. (OLEIRO; DAMEDA; VICTOR, 2007).

No entanto, as respostas oferecidas tendem que venham ter no futuro mais utilidade, vencida as limitações atualmente existentes nas informações contábeis, com relação a deixar claro, nas demonstrações, o lado não expresso em valores monetários, que, segundo Silva (2010), se reporta a valores qualitativos, como sendo: (a) o caráter a motivação e a experiência dos dirigentes e funcionários da empresa; (b) o potencial da empresa em decorrência de seus investimentos em pesquisas e desenvolvimento; (c) o atual nível tecnológico da empresa, em comparação a seus concorrentes; (d) os indicadores de qualidade e o grau de satisfação de seus clientes; (e) as ameaças de seu mercado de atuação que possam levar à vulnerabilidade da empresa ou do segmento em face das flutuações econômicas ou das decisões governamentais; (f) a visão a política de proteção ao meio ambiente adotada pela empresa, entre outros fatores possíveis.

Para Caldas (2005), a informação contábil evidencia os fenômenos pertinentes à necessidade da empresa, atingindo, assim, seu objetivo econômico e financeiro para a manutenção e continuidade do estabelecimento. No caso da hotelaria, a contabilidade de custos visa fornecer informações sobre clientes, serviços, atividades que são partes integrantes dos fatores de decisão dos gestores da empresa.

Para Araújo (2001), a contabilidade gerencial tem desempenhado o papel de disponibilizar instrumentos que ajudam o gestor no processo decisório no que se refere à melhoria da lucratividade a longo prazo e retorno sobre o capital empregado, medidas de desempenho em termos histórico e periódicos, com ênfase nas operações internas. A contabilidade gerencial praticada em hotéis está voltada para atender à demanda por informações necessárias ao planejamento, e para fazer a avaliação de condições de mercado e análise dos competidores, em duas áreas principais: provisão de informações e monitoramento do mercado.

5.4 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

Foram formulados 15 quesitos com o propósito de identificar as características organizacionais das empresas hoteleiras, uma vez que as mesmas são componentes da estrutura de organização e suas práticas interferem no comportamento dos funcionários e no grau de eficiência dos processos operacionais nas organizações.

Tabela 18 - Caracterização das empresas hoteleiras quanto à existência de missão definida.

Missão definida	Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simplex	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Não	–	–	–	–	–	–	–	–
Minimamente	–	–	–	–	3	–	3	27,27
Parcialmente	1	–	–	–	3	–	4	36,36
Completamente	–	–	–	1	1	2	4	36,36
Total	1	–	–	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
Não	–	–	–	1	–	4	5	11,90
Minimamente	–	–	–	1	–	1	2	4,76
Parcialmente	–	–	1	1	5	8	15	35,71
Completamente	1	2	2	2	10	3	20	47,62
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

Evidencia-se, na Tabela 18, que algumas das empresas entrevistadas tinham missão definida e outras estavam em processo quanto à definição, das quais: (a) em Campina Grande, 27,27% da amostra responderam minimamente, são hotéis de categoria econômica que estavam revendo os conceitos; responderam estar parcialmente definida a missão 36,36%, e igual percentual afirmaram ter a missão definida; (b) a pesquisa em João Pessoa demonstrou mais segurança quanto ao aspecto missão, 47,62% da amostra afirmaram que têm missão completamente definida; 35,71% afirmaram terem a missão parcialmente definida, alguns afirmando que o conceito de missão precisa ser melhorado em função da demanda ser um tanto eclética; 4,76% dos entrevistados fizeram opção pelo item minimamente; e 11,90% declararam não terem missão definida.

Conforme Barbosa e Brondani (2005), a missão é a razão da existência da organização, deixando claro qual o ramo de negócio e a forma de atuação no negócio por ela explorado, com simplicidade e objetividade. A exemplo, cita-se como missão da atividade hoteleira o seguinte: atender a hóspedes e a clientes, por meios de serviços de hospedagem, lazer, eventos, alimentos e bebidas, com a melhor qualidade e produtividade possível, praticando preços justos e competitivos.

Como ficou claro no exemplo acima, a missão não somente indica os seus objetivos, como, também, os propósitos concretos, futuros e em andamento, como descreve o seu estado atual, ramo de atividade, produtos e serviços, sua abrangência e seu público. A declaração da missão da empresa é uma consolidação prática, formal e detalhada de como se pretende e se pode aplicar o conteúdo da visão da empresa no mercado e em suas ações no mundo real.

Ao definir a missão da organização, o empreendedor estará conseqüentemente objetivando o foco da empresa no mercado, trata-se de uma forma sólida de declarar as práticas que são subjetivamente abordadas na visão da empresa. Para consecução do que está proposto, necessariamente terá que haver consenso entre os dirigentes da organização e ser um compromisso de todos (CROZATTI, 2003).

Tabela 19 - Empresas hoteleiras em relação à elaboração de orçamentos.

Elaboração de Orçamentos	Superluxe	Luxe	Superior	Turístico	Econômico	Simples	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Não	–	–	–	–	1	–	1	9,09
Minimamente	1	–	–	–	–	–	1	9,09
Parcialmente	–	–	–	1	5	2	8	72,73
Completamente	–	–	–	–	1	–	1	9,09
Total	1	–	–	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
Não	–	–	1	1	1	7	10	23,81
Minimamente	–	–	–	1	1	4	6	14,29
Parcialmente	–	–	–	1	5	1	7	16,67
Completamente	1	2	2	2	8	4	19	45,24
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

Em relação à temática orçamento, os dados revelaram que: (a) em Campina Grande, 9,09% não elaboram orçamento; 9,09% elaboram minimamente; 72,73% elaboram parcialmente e 9,09% elaboram completamente (Tabela 19). Para os mesmos questionamentos aplicados aos gestores de hotéis em João Pessoa, 23,81% dos que compõem a amostra não elaboram orçamento, 14,29% declararam elaborar minimamente, 16,67% responderam afirmativamente ao item parcialmente e 45,24% declararam elaborar completamente.

Os resultados demonstram que os gestores de Campina Grande têm maior preocupação em formular orçamento, se somados os que responderam parcialmente e completamente. Quando observados isoladamente os gestores que elaboram orçamento de forma completamente, os de João Pessoa são mais frequentes.

O orçamento tem como objetivo identificar os componentes do planejamento financeiro, deriva do processo de planejamento da gestão entendido como um plano, abrangendo todo o conjunto das operações de uma empresa. Um orçamento, em contabilidade e finanças, é a expressão das receitas, despesas, custos e investimentos de um indivíduo, organização ou governo relativamente a um período de execução, seja, anual, mensal, trimestral, plurianual.

Por meio do orçamento, os gestores podem organizar e implementar eficazmente os recursos, elaborando estratégias, plano financeiro e controle das atividades. O orçamento não deve ser entendido como instrumento limitador e controlador de gastos, mas como um meio de voltar a atenção para as finanças da empresa, prevendo os problemas e cumprimento de metas. (LEITE *et al.*, 2008).

A administração de qualquer entidade pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, deve estabelecer a objetivos e metas para um período determinado, materializados em um plano financeiro, isto é, contendo valores em moeda, para o devido acompanhamento e avaliação da gestão. Portanto, uma ferramenta muito importante de gestão.

Para Mahl (2005), orçamento é uma ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, porque envolve todos os setores da companhia. Ele consiste em predeterminar receitas e despesas para um determinado período, de controle de entrada e saída, evitando dificuldades financeiras inesperadas. Em relação à comparação entre o planejado e o executado, a pesquisa verificou os dados expressos na Tabela 20.

Em Campina Grande, a opção não compara foi afirmada por 9,09% dos entrevistados; igual percentual teve a resposta ao quesito anterior, constatando-se que 9,09% das empresas entrevistadas não elaboram orçamento e não comparam o planejado com o executado; a opção compara minimamente foi respondida por 18,18% dos entrevistados; 36,36% afirmaram comparar parcialmente; 36,36% afirmaram comparar completamente.

Tabela 20 - Comparação entre o planejado e o executado na empresa hoteleira.

Comparação Planejado e Executado	Superluxe	Luxe	Superior	Turístico	Econômico	Simple	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Não	–	–	–	–	1	–	1	9,09
Minimamente	1	–	–	1	–	–	2	18,18
Parcialmente	–	–	–	–	3	1	4	36,36
Completamente	–	–	–	–	3	1	4	36,36
Total	1	–	–	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
Não			1		1	8	10	23,81
Minimamente					1	4	5	11,90
Parcialmente				1	4	1	6	14,29
Completamente	1	2	2	4	9	3	21	50,00
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

Em João Pessoa, à opção não compara, responderam afirmativamente 23,81%, igual percentual respondeu não elaborar orçamento; ao quesito compara minimamente, 11,90% afirmaram, 14,29% declararam comparar parcialmente e 50,00% afirmaram comparar planejamento com a execução. As respostas encontram-se em consonância com as respostas ao quesito anterior (Tabela 19).

Durante a entrevista, falas e tópicos importantes foram registrados, a exemplo da percepção de que algumas empresas que não elaboraram orçamento e fazem a comparação entre o planejamento e o executado, mantêm controle de caixa e controlam entradas e saídas de caixa, que lhes permitem comparar a períodos anteriores ou com a capacidade operacional da empresa, ou mantêm um padrão de custos e despesas que compara aos dados obtidos no movimento financeiro.

Sendo um mercado em expansão, a importância de decisões para investimentos requer um processo mais específico, para determinar onde, quando e quanto investir. Esse processo está compreendido no orçamento de capital, cujo escopo é a seleção de um conjunto de investimentos que seja vantajoso em retorno e risco.

Segundo Telló (2001), na verdade, sempre que se avalia uma decisão numa empresa, a magnitude, a distribuição temporal e o risco dos fluxos de caixa representam, de longe, as coisas mais importantes a serem consideradas no orçamento de capital.

Há um longo caminho entre o planejado e o executado, e muitos se perdem no percurso. Um trabalho de acompanhamento, monitorização e avaliação deve ser instituído para uma análise acurada dos resultados, e a identificação dos desvios entre

o planejado e o executado é de suma importância tanto na sua correção como na prevenção (BRASIL, 2007b).

Tabela 21 - Caracterização das empresas hoteleiras em relação à realização de reuniões com diretores, gerentes e gestores.

Realização de Reuniões	Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simple	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Não	–	–	–	–	3	1	4	36,36
Minimamente	–	–	–	–	1	–	1	9,09
Parcialmente	1	–	–	1	1	1	4	36,36
Completamente	–	–	–	–	2	–	2	18,18
Total	1	–	–	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
Não	–	–	–	–	–	–	–	–
Minimamente	–	–	–	–	2	1	3	7,14
Parcialmente	–	–	–	1	3	6	10	23,81
Completamente	1	2	3	4	10	9	29	69,05
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

O quesito referente à realização de reuniões com a diretoria, gerentes e gestores evidenciou que, das organizações entrevistadas: (a) em Campina Grande, 36,36% responderam a não realização; 9,09% afirmaram se reunirem minimamente; 36,36% afirmaram se reunirem parcialmente; e 18,18% afirmou se reunir completamente (sempre que necessário); (b) em João Pessoa, a pesquisa evidenciou que, na maioria das empresas hoteleiras, as reuniões são frequentes, 69,05% responderam afirmativamente ao item participa completamente e 23,81% afirmaram participar parcialmente, apenas 7,14% declararam participar minimamente.

O resultado da pesquisa evidenciou que a rede hoteleira de João Pessoa preza pela comunicação entre diretores, gerentes e gestores, sob a forma clássica de reuniões presenciais, portanto, a cúpula das empresas hoteleiras tem uma comunicação formal efetiva. Em Campina Grande, em 54,54% das empresas os gestores se reúnem parcialmente e completamente; em João Pessoa, quando realizada a mesma somatória, os gestores de hotéis se reúnem num percentual de 92,86%.

O sucesso das organizações depende do aproveitamento do potencial de criatividade e habilidades dos atores envolvidos. Para que haja inteiração e transferência de conhecimentos, o ponto inicial é a comunicação. Portanto, reuniões com diretores, gerentes e gestores são imprescindíveis para se experimentar e colocar em prática ações benéficas à operacionalização das organizações.

Para Crozatti (2003), o modelo de gestão adequado é aquele que define o estilo dos gestores, de buscar maior inteiração externa e interna e assumir a responsabilidade de todas as decisões que impactam o resultado de sua área de responsabilidade. Para que se defina a forma de ação dos gestores no processo de gestão (seu papel, sua postura e o estilo de sua participação), é necessária interação com a administração superior e inferior proporcionada pela realização de reuniões.

Tomael e Marteleto (2006) afirmam que o compartilhamento da informação é essencial para melhorar a capacidade das organizações e para aprendizagem organizacional. O conhecimento na empresa torna-se mais rico, eficiente, à medida que se embasam na teoria. A construção de conhecimento impulsiona o desenvolvimento organizacional e influi na permanência das empresas e de seus profissionais, além de promover as mudanças necessárias ao ambiente em que as empresas estão inseridas.

A reunião é a uma das formas de facilitar o ajustamento mútuo e um elemento fundamental para o desenvolvimento do grupo. O processo gerado pela reunião começa antes, na sua preparação, com a proposta e a elaboração de pauta; no decorrer da própria reunião tem-se a colocação de ideias, propostas lançadas, identificação de problemas e prospecção de alternativas; posteriormente, deve-se ter a análise dos resultados da reunião. (GRANDO; DALLÁGNOL, 2010).

Tabela 22 - Oferta de cursos de capacitação pelas empresas hoteleiras a seus colaboradores.

Cursos de Capacitação	Superluxo	Luxo Superior	Turístico	Econômico	Simplex	Total	%	
CAMPINA GRANDE								
Não	–	–	–	2	1	3	27,27	
Minimamente	1	1	–	–	2	4	36,36	
Parcialmente	–	–	–	–	2	1	3	27,27
Completamente	–	–	–	–	1	–	1	9,09
Total	1	1	–	–	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
Não	–	–	–	2	9	9	20	47,62
Minimamente	–	–	–	–	1	2	3	7,14
Parcialmente	–	1	1	2	2	2	8	19,05
Completamente	1	1	2	1	3	3	11	26,19
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

Foi perguntado se a empresa oferece cursos de capacitação aos colaboradores. Em resposta a esse quesito, os gestores de Campina Grande responderam da seguinte forma: (a) 27,27% da amostra declararam não haver oferta; (b) 36,36% responderam

oferecer minimamente; (c) 27,27% afirmaram oferecer parcialmente; (d) apenas 9,09%, correspondente a 1 dos entrevistados, responderam oferecer completamente. As respostas dos gestores de João Pessoa leva à seguinte leitura: (a) 47,62% da amostra declararam não haver oferta; (b) 7,14% afirmaram haver minimamente; (c) 19,05% afirmaram haver parcialmente; e 26,19% haver completamente.

O resultado expresso na Tabela 22, demonstra a iniciação das empresas em capacitar os colaboradores, fato que está muito aquém do ideal, pois os maiores índices estão nas respostas não e minimamente, quando perguntadas se realizam capacitações entre os colaboradores, tanto na rede hoteleira de Campina Grande quanto na de João Pessoa. A pesquisa identificou uma condição favorável à capacitação, que é o bom grau de instrução existente entre os gestores, no entanto, é necessário que a capacitação se estenda a todos os colaboradores, condição para que as empresas hoteleiras se tornem competitivas.

Para Santos, Barbosa e Konishi (2011), melhorar a qualidade dos serviços aumentará conseqüentemente a visão frente ao mercado e alerta para importância de investir em capacitação profissional, não só buscando no mercado de trabalho, profissionais qualificados, mas, também, qualificando seus próprios funcionários e investindo nos mesmos, buscando sempre mantê-los motivados frente aos obstáculos tanto da empresa como da vida, contribuindo para o aumento da autoestima e da qualidade de vida, o que, conseqüentemente, vai refletir no melhor desempenho da sua atividade profissional.

Uma organização hoteleira deve ter um programa de capacitação permanente, pois o treinamento continuado eleva e aprimora o desempenho pessoal e eleva o nível de competitividade da empresa. A capacitação deve ser desde o nível operacional até o nível gerencial. (MELLO *et al.*, 2010).

Na atualidade, o ambiente organizacional e dos negócios percebe que investir em conhecimento não é supérfluo, mas imprescindível para o aumento do valor no mercado, em função da valorização do patrimônio intangível e efetivação de relações sustentáveis. A gestão do conhecimento propõe o compartilhamento de conhecimento criando um ambiente para o aprendizado e conseqüente valorização do capital intelectual nas organizações. (SOUZA, 2006).

Tabela 23 - Transmissão de objetivos estratégicos aos colaboradores.

Objetivos Estratégicos	Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simples	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Não	–	–	–	–	2	–	2	18,18
Minimamente	–	–	–	–	2	1	3	27,27
Parcialmente	1	–	–	1	3	1	6	54,55
Completamente	–	–	–	–	–	–	–	–
Total	1	–	–	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
Não	–	–	–	1	2	3	6	14,29
Minimamente	–	–	–	–	6	6	12	28,57
Parcialmente	–	1	1	3	2	2	9	21,43
Completamente	1	1	2	1	5	5	15	35,71
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

Com relação à comunicação da administração superior com os colaboradores com vistas a informar objetivos estratégicos, em resposta ao quesito pelos gestores de Campina Grande, a pesquisa obteve o seguinte resultado: (a) 18,18% dos entrevistados responderam não serem informados; (b) 27,27% responderam que recebiam minimamente tais informações; (c) 54,55% afirmaram terem informação parcial dos objetivos estratégicos. Não houve completa informação dos objetivos estratégicos a qualquer dos gestores entrevistados.

Com o mesmo questionamento aplicado na cidade de João Pessoa, foi obtido o seguinte resultado: (a) 14,29% responderam não terem conhecimento dos objetivos estratégicos da empresa; (b) 28,57% afirmaram conhecerem minimamente; 21,43% dos entrevistados declararam conhecerem parcialmente; e 35,71% responderam conhecerem completamente. Conforme abordado em quesito anterior, a pesquisa constatou que as empresas hoteleiras nos municípios em estudo, em sua maioria, são microempresas, empresas de pequeno e médio porte, o que motivou o resultado apresentado.

Para El-Kouba *et al.* (2009), dentre as práticas de gestão de recursos humanos que estimula o desenvolvimento das competências individuais, destacam-se os programas de desenvolvimento comportamental, que têm como principal objetivo fomentar o comprometimento com o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Informação e o conhecimento são fatores determinantes para que uma organização possa agregar valor à sua marca e aos seus produtos e serviços, bem como para ajustar seus processos visando conquistar a fidelidade dos clientes e avançar sobre novos mercados. Deixar claro aos colaboradores: missão, visão,

metas e os demais valores da empresa é importante no combate à resistência à mudança e na estimulação à cooperação, ao espírito de equipe e à obtenção de compromisso com o grupo e comprometimento dos atores envolvidos. El-Kouba *et al.* (2009) expressam que a compreensão da cultura da organização e dos elementos que a compõe fortalece as relações e a formação de uma identidade alinhada às metas e aos objetivos estratégicos da organização.

Tabela 24 - Elaboração de relatórios para análise de resultados nas empresas hoteleiras.

Relatórios para Resultados	Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simplex	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Não	-	-	-	-	1	1	2	18,18
Minimamente	-	-	-	-	-	-	-	-
Parcialmente	1	-	-	1	3	1	6	54,55
Completamente	-	-	-	-	3	0	3	27,27
Total	1	-	-	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
Não	-	-	-	-	-	-	-	-
Minimamente	-	-	-	-	2	9	11	26,19
Parcialmente	-	-	1	-	4	3	8	19,05
Completamente	1	2	2	5	9	4	23	54,76
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

A Tabela 24 identifica os resultados ao questionamento se a empresa elabora relatórios para análise de resultados, das respostas encontradas pela pesquisa na cidade de Campina Grande pode-se ler o seguinte: (a) 54,55% elaboram parcialmente relatório para análise de resultados; (b) 27,27% elaboram completamente;

(c) apenas 18,18% declararam não elaborar. Ao mesmo quesito, a pesquisa identificou, na cidade de João Pessoa, as seguintes respostas: (a) 54,76% afirmaram elaborar completamente relatórios para análise de resultados; (b) 19,05% elaboram parcialmente; e (c) 26,19% responderam elaboram minimamente.

A respeito da elaboração de relatórios, a pesquisa obteve resultados positivos com um elevado índice de análise dos mesmos para os dois municípios, tal fato corrobora para a redução do custo oculto. Na comparação entre os dois municípios da pesquisa, quando observada a opção em que a empresa elabora completamente relatórios para análise de resultados, pode-se averiguar que João Pessoa obteve um percentual maior do que Campina Grande.

Conforme já mencionado, algumas empresas mantêm controle do percentual de ocupação, do movimento financeiro, das contas a pagar e das contas a receber, procurando avaliar os resultados apenas com a leitura dos elementos já citados.

Os relatórios devem ser práticos e objetivos, de fácil entendimento e com ênfase na informação. Os dados devem ser fidedignos e que retratam à realidade da empresa. A abrangência do relatório deve comprometer vários segmentos da empresa oferecendo informações precisas, o que gera redução de custos e soluções eficientes adequadas à realidade da empresa. (MAHL, 2005).

Tabela 25 - Frequência de sistema de medida de desempenho nas empresas hoteleiras.

Sistema de Desempenho	Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simples	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Não	–	–	–	1	–	2	3	27,27
Minimamente	–	–	–	–	1	–	1	9,09
Parcialmente	1	–	–	–	5	–	6	54,55
Completamente	–	–	–	–	1	–	1	9,09
Total	1	–	–	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
Não	–	–	–	1	9	1	11	26,19
Minimamente	–	–	–	1	4	9	14	33,33
Parcialmente	–	–	1	1	1	3	6	14,29
Completamente	1	2	2	2	–	4	11	26,19
Total	1	2	3	5	14	17	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

Sobre o questionamento referente à frequência de sistema de medida de desempenho nas empresas hoteleiras, bem como nos dois subsequentes, buscou-se verificar quais as ferramentas utilizadas para controle e para medir o desempenho das atividades. A Tabela 25 permite a seguinte leitura aos dados levantados na cidade de Campina Grande: (a) 27,27% das organizações afirmaram não possuem sistema para medida de desempenho; (b) 9,09% afirmaram possuírem minimamente; (c) 54,55% afirmaram possuírem parcialmente; e (d) apenas 9,09%, correspondente a 1 dos entrevistados, afirmou possuírem sistema de medida de desempenho completamente. Na cidade de João Pessoa, a pesquisa identificou as afirmações: (a) 26,19% afirmaram não possuírem, percentual equivalente ao encontrado na cidade de Campina Grande; (b) 33,33% da amostra respondeu possuírem minimamente, percentual superior ao encontrado na cidade de Campina Grande; (c) 14,29% confirmaram existir parcialmente sistema para medida de desempenho; e (d) 26,19% declararam existir completamente, que foi superior ao encontrado em Campina Grande.

Tal resultado demonstra o despertar do interesse por ferramentas de gestão que permitam acompanhar o desempenho das entidades hoteleiras nos dois municípios.

Segundo Welsch (1996), planejar representa a forma como a empresa pretende atingir os objetivos e as metas propostas. O planejamento é a tentativa de prever as ocorrências futuras e estar preparado para agir de forma a evitar surpresas desagradáveis no funcionamento e na gestão do empreendimento. Embora qualquer empreendimento ofereça riscos, é possível preveni-los por meio de ferramentas operacionais que podem dirimi-los e auxiliar o administrador na tomada de decisões, e deve ser estruturado com base nas características da empresa, que busca, em última instância, a excelência empresarial e a otimização do desempenho econômico. Os processos de avaliação de desempenho são instrumentos de gestão, procedimentos para avaliar as pessoas nas organizações, enfatizando o fato de conferir se o profissional está atendendo aos propósitos da empresa. A avaliação de desempenho pode ser utilizada como ferramenta para um sistema de melhoramento das pessoas ao longo do tempo dentro de uma organização. Cada empresa utiliza uma opção estratégica de avaliação de desempenho, dentre elas: desempenho individual, desempenho em equipe e *feedback* (MELLO *et al.*, 2010).

Machado, Machado e Holanda (2007), em estudo sobre avaliação de desempenho na rede hoteleira de João Pessoa, concluiu que as empresas prezavam pelos indicadores não financeiros, com medidas que se enquadram na perspectiva dos clientes. Grande parte dos pesquisados relatou não ter um programa formal de avaliação de desempenho.

Tabela 26 - Caracterização das empresas hoteleiras quanto à existência de sistema de custos.

Sistema de Custos	Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simple	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Não	–	–	–	–	4	–	4	36,36
Minimamente	1	–	–	–	–	1	2	18,18
Parcialmente	–	–	–	–	1	–	1	9,09
Completamente	–	–	–	1	2	1	4	36,36
Total	1	–	–	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
Não	–	–	1	–	1	3	5	11,90
Minimamente	–	–	–	–	1	3	4	9,52
Parcialmente	–	–	–	2	4	2	8	19,05
Completamente	1	2	2	3	9	8	25	59,52
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

Em análise a variável sistema de custos, a pesquisa revelou os dados demonstrados na Tabela 26 dos quais se faz a seguinte leitura quanto a Campina

Grande: (a) 36,36% afirmaram não possuírem sistema de custos; (b) 18,18% responderam terem sistema de custo minimamente; (c) 9,09% possuem parcialmente; (d) 36,36% possuem sistema de custo totalmente. Ao mesmo quesito, pesquisado na cidade de João Pessoa, obteve-se o seguinte resultado: (a) 11,90% afirmaram não existir sistema de custo; (b) 9,52% responderam existir minimamente; (c) 19,52% afirmaram existir parcialmente; (d) e 59,52% declararam existir totalmente. As respostas ao quesito em questão, na cidade de João Pessoa, apontam para um maior interesse por ferramentas de controle de custo.

O comportamento do gerenciamento dos hotéis e aspectos relacionados à gestão de seus custos é descrito por Silva (2000): enfatiza que a empresa não dispor de um sistema efetivo de custos é um fator que restringe a tomada de decisão dos gerentes.

Tabela 27 - Caracterização das empresas hoteleiras em relação à existência de programas de informática para acompanhamento de desempenho e custos.

Programas de Informática	Superluxe	Luxe	Superior	Turístico	Econômico	Simples	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Não	–	–	–	–	2	2	4	36,36
Minimamente	–	–	–	–	–	–	–	–
Parcialmente	1	–	–	–	2	1	4	36,36
Completamente	–	–	–	–	3	–	3	27,27
Total	1	–	–	–	7	3	11	100,00
JOAO PESSOA								
Não	–	–	1	–	1	8	10	23,81
Minimamente	–	–	–	1	1	1	3	7,14
Parcialmente	–	–	–	1	4	3	8	19,05
Completamente	1	2	2	3	9	4	21	50,00
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

A existência de programas de informática para acompanhar o desempenho e custo da empresa favorece o armazenamento e demonstração de informações para facilitar e agilizar a percepção dos dados conforme a demanda dos gestores. A Tabela 27 evidencia, pelos dados colhidos da Cidade de Campina Grande, o seguinte: (a) 36,36% dos entrevistados responderam não existir, na empresa, programa de informática para acompanhar desempenho e custo; (b) 36,36% afirmaram possuir parcialmente; enquanto que (c) 27,27% afirmaram possuir completamente. Na cidade de João Pessoa, a pesquisa identificou que: (a) 23,81% não possuem programas de informática para acompanhamento de desempenho e custo; e (b) 7,14% têm minimamente.

Quanto à ocorrência de programas de informática na rede hoteleira de João Pessoa, comparada à de Campina Grande, a pesquisa evidenciou os índices de 19,05% e 50% da amostra respondendo possuir parcialmente e completamente tais programas, dessa forma, os hotéis em João Pessoa têm acompanhado as tendências de avanços tecnológicos mais intensamente do que Campina Grande.

O uso profissional da tecnologia da informação em hotelaria gera grande vantagem competitiva, quando os programas de informática são utilizados como ferramenta de gestão estratégica, favorecendo à integração com clientes, fornecedores, prestadores de serviço e colaboradores. A contribuição desses programas relaciona-se com a rapidez, agilidade e facilidade nas demonstrações de dados precisos, bem como de interligar e interagir os diversos setores da hotelaria. (BISPO, 2013).

Para Tachizawa, Pozo e Vicente (2013), o turismo e a hotelaria dependem cada vez mais das novas tecnologias da informação e da *Internet*, para que possam acompanhar e se atualizarem com ferramentas que permitem o desempenho das funções de cada setor do hotel com maior eficácia. Algumas das consequências da tecnologia da informação na hotelaria é a facilidade de distribuição de produtos e serviços e a diminuição de custos.

Tabela 28 - Empresas hoteleiras e comparação de desempenho com empresas similares.

Comparação Benchmarking	Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simple	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Não	1	–	–	–	1	2	4	36,36
Minimamente	–	–	–	–	1	–	1	9,09
Parcialmente	–	–	–	1	4	–	5	45,45
Completamente	–	–	–	–	1	–	1	9,09
Total	1	–	–	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
Não	–	–	–	–	4	5	9	21,43
Minimamente	–	–	–	2	–	–	2	4,76
Parcialmente	1	–	1	1	8	8	19	45,24
Completamente	–	2	2	2	3	3	12	28,57
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

Comparar o desempenho da organização em relação a empresas concorrentes similares é uma prática que leva a refletir sobre a eficiência da política adotada e incentiva a busca por melhorias contínuas com vistas a metas mais audaciosas. A Tabela 28 demonstra os seguintes resultados: (a) em Campina Grande, responderam não comparar 36,36% dos entrevistados; 9,09% declararam comparar minimamente; 45,45% dos entrevistados afirmaram comparar parcialmente; e apenas

9,09% comparam completamente; (b) em João Pessoa, a pesquisa identificou que 21,43% da amostra não comparam o desempenho com empresas similares, ao item comparam minimamente responderam afirmativamente 4,76%, tendo se verificado uma evolução significativa (45,24%) ao item comparar parcialmente, e 28,57% dos entrevistados declararam comparar completamente. Os resultados indicam que os gestores em João Pessoa estão desenvolvendo uma maior sensibilidade à necessidade de maior busca com foco em maximizar resultados enxergando a necessidade de atingir melhores resultados trabalhando por escalas comparativas.

Philip Kotler definiu *benchmarking* como “a arte de aprender com as empresas que apresentam um desempenho superior em algumas tarefas, o objetivo é copiar e aprimorar as melhores práticas”. Observando as poucas práticas de *benchmarking* na hotelaria, a Embratur, o Sebrae, a Braztoa e o Ministério de Turismo realizaram, em 2007, o projeto *Benchmarking* em Turismo: aprendendo com as melhores experiências. O projeto concluiu que o conhecimento é o fundamento de tudo, e que conhecer *in loco* as práticas consagradas de destinos turísticos de excelência pode promover melhorias na qualidade da oferta local. A experiência vivenciada se transforma em conhecimento com poder de mudança (BRASIL, 2007a).

Tabela 29 - Execução da contabilidade por um profissional contábil nas empresas hoteleiras.

Contabilidade por Profissional Contábil	Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simplex	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Não	–	–	–	–	1	–	1	9,09
Minimamente	–	–	–	–	–	–	–	–
Parcialmente	–	–	–	–	2	–	2	18,18
Completamente	1	–	–	1	4	2	8	72,73
Total	1	–	–	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
Não	–	–	–	–	–	–	–	–
Minimamente	–	–	–	–	–	–	–	–
Parcialmente	–	–	–	–	–	–	–	–
Completamente	1	2	3	5	15	16	42	100,00
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

Nesse tópico do trabalho as empresas hoteleiras de Campina Grande e de João Pessoa, foram congruentes entre os itens parcialmente e completamente. Apenas 1 das 11 empresas que representam a amostra em Campina Grande respondeu que a contabilidade não é executada por contador.

A Tabela 29 leva à seguinte leitura em Campina Grande: (a), responderam que a contabilidade não é executada por um profissional contábil 9,09% dos entrevistados; (b) 18,18% afirmaram ser executada parcialmente; (c) 72,73% responderam que a contabilidade é completamente executada por profissional contábil. Em João Pessoa, 100% da amostra (41) foram unânimes em afirmar que a contabilidade é exercida por profissional de contabilidade.

A profissão contábil tem representado um papel cada vez maior nas empresas e, com isso, têm aumentado suas responsabilidades. A exatidão, a confiabilidade e a veracidade das demonstrações contábeis são de suma importância para evitar erros ou fraudes. O contabilista deve exercer suas funções com zelo e responsabilidade, pois poderá responder pelo uso inadequado de suas ações ou, mesmo, por imperícias. (WENCEL; OLIVEIRA JUNIOR; BRAZOTTO, 2013).

Tabela 30 - Empresas hoteleiras e existência de barreiras para implantação de sistemas de indicadores de desempenho.

Sistemas de Desempenho	Superluxe	Luxe	Superior	Turístico	Econômico	Simple	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Não	–	–	–	1	–	2	3	27,27
Minimamente	–	–	–	–	1	–	1	9,09
Parcialmente	1	–	–	–	5	–	6	54,55
Completamente	–	–	–	–	1	–	1	9,09
Total	1	–	–	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
Não	1	2	2	5	13	12	35	83,33
Minimamente	–	–	1	–	–	–	1	2,38
Parcialmente	–	–	–	–	1	2	3	7,14
Completamente	–	–	–	–	1	2	3	7,14
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

A implantação de sistema de indicadores de desempenho, por vezes, pode ter barreiras na própria empresa. Os resultados desta pesquisa identificaram que: (a) em Campina Grande, 54,55% dos entrevistados declararam existir parcialmente barreiras para implantação dos sistemas de indicadores de desempenho; e 9,09% afirmaram existir de barreiras completamente; ou seja, as indicações de barreiras somam 63,64%, ao passo que as respostas indicando a não existência de barreiras e existência mínima somam 36,36% dos entrevistados; (b) na cidade de João Pessoa, foi identificado um menor índice de rejeição à implantação da ferramenta em pauta,

83,33% da amostra (41) declararam não existir barreiras; 2,38% responderam existir minimamente; 4,76% afirmaram existir parcialmente; e apenas 7,14% dos entrevistados confirmaram o item existir completamente (Tabela 30).

Os dados demonstram que os colaboradores da rede hoteleira de João Pessoa são profissionais mais habituados com os instrumentos de gestão, percebendo os sistemas de avaliação de desempenho como uma ferramenta para o progresso da empresa, uma vez que, à medida que a empresa cresce, mais estável seu emprego se torna. Um processo educacional de implantação de instrumentos de gestão é necessário na hotelaria de Campina Grande, o conhecimento pode transformar o medo da avaliação em meio de crescimento profissional.

Segundo Machado, Machado e Holanda (2007), toda empresa necessita de um processo contínuo de avaliação de desempenho, pois o que não é medido não pode ser gerenciado. No sistema de avaliação de desempenho individual ou de equipe não apenas reconhece se os objetivos da empresa estão sendo alcançados, mas se reconhecem as contribuições dos colaboradores e auxiliam na promoção do desenvolvimento das habilidades e da capacitação dos mesmos.

Tabela 31 - Existência de barreiras para implantação de sistema de custos nas empresas hoteleiras.

Barreiras para Sist. de Custos	Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simple	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Não	1	–	–	1	5	2	9	81,82
Minimamente	–	–	–	–	–	–	–	–
Parcialmente	–	–	–	–	2	–	2	18,18
Completamente	–	–	–	–	–	–	–	–
Total	1	–	–	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
Não	1	2	–	5	14	12	34	80,95
Minimamente	–	–	1	–	–	–	1	2,38
Parcialmente	–	–	–	–	1	2	3	7,14
Completamente	–	–	2	–	–	2	4	9,52
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

Sobre o tema barreiras para implantação de sistema de custo, em Campina Grande, a pesquisa identificou o seguinte resultado: (a) a alternativa não existe barreiras foi a resposta de 81,82% dos entrevistados, o restante dos entrevistados (18,18%) responderam afirmaram existir parcialmente. Para os mesmos quesitos aplicados em João Pessoa, a amostra identificou o seguinte: (a) afirmaram não existir barreiras 80,95% dos entrevistados; (b) 2,38% responderam que existe minimamente;

(c) ao item existe parcialmente afirmaram 7,14%; e (d) 9,52% responderam existir completamente. Os resultados estão descritos na Tabela 31.

A não existência de barreiras identificada na pesquisa desperta para a necessidade de avaliar o quesito anterior (Tabela 26), onde em Campina Grande a pesquisa identificou que 36,36% das organizações não dispõem sequer de sistema de custo, a mesma afirmativa foi feita por 11,90% do entrevistados em João Pessoa. Sendo o sistema de gestão de custos instrumento para controle das entradas e processamento, facilitador do trabalho gerencial, a questão aponta para a necessidade de estudo de prioridade.

Para Herculano (2009), no sistema de informação de gestão de custo não se mostra obrigatório acompanhar os princípios contábeis e o mesmo não está condicionado às disposições legais. Todavia, esse sistema precisa fornecer informações fidedignas que permitam a mensuração monetária correta dos produtos e serviços, bem como o planejamento e o controle de forma que auxilie a correta tomada de decisão.

Tabela 32 - Consideração de demonstrações contábeis na tomada de decisão pelos gestores das empresas hoteleiras.

Dem. Contábeis na Tomada de Decisão	Superluxe	Luxe	Superior	Turístico	Econômico	Simplex	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Não	–	–	–	–	2	–	2	18,18
Minimamente	–	–	–	1	1	–	2	18,18
Parcialmente	1	–	–	–	2	–	3	27,27
Completamente	–	–	–	–	2	2	4	36,36
Total	1	–	–	1	7	2	11	100,00
JOAO PESSOA								
Não	–	–	–	–	6	5	11	26,19
Minimamente	–	–	–	–	5	4	9	21,43
Parcialmente	–	–	1	4	1	–	6	14,29
Completamente	1	2	2	1	3	7	16	38,10
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

Da Tabela 32 pode-se fazer a seguinte leitura: (a) em Campina Grande, não se utiliza das demonstrações como instrumento para a tomada de decisão foi a resposta de 18,18%, seguido dos que se utilizam minimamente (18,18%) dos entrevistados; (b) necessitam parcialmente foi afirmado por 27,27% dos entrevistados, ao passo que 36,36% dos entrevistados se utilizam das demonstrações contábeis como instrumento para tomada de decisão. Ou seja, mais de 63,63% dos entrevistados fazem uso das demonstrações contábeis como instrumento de gestão;

(b) em João Pessoa, 26,19% da amostra declararam não utilizar as demonstrações contábeis na tomada de decisão; 21,43% declararam utilizar minimamente, 14,29% confessaram utilizar parcialmente; e 38,10% afirmaram necessitar das referidas demonstrações. Portanto, mais de 52,39% dos gestores em João Pessoa se utilizam das demonstrações contábeis.

Os gestores da rede hoteleira dos dois municípios participantes da amostra revelaram conhecerem a importância das informações contábeis, com uma discreta elevação no índice de utilização dos demonstrativos pelos gestores de Campina Grande. As principais demonstrações contábeis são: demonstração do resultado do exercício, demonstração de lucros e prejuízos acumulados, demonstração das mutações patrimoniais e demonstração das origens de recursos. A contabilidade é fundamental na gestão das empresas, em qualquer dimensão, pois, além de documentar todas as operações, registrando-as e comprovando-as, proporciona a coleta de dados, interpretação dos fatos econômicos, possibilitando, assim, que as informações sirvam de referência para a tomada de decisão. (MAHL, 2005).

5.5 FATORES GERADORES DE CUSTOS OCULTOS

Os custos considerados ocultos, objeto desta pesquisa, foram categorizados por Lima (1991), com adaptações para a amostra estudada. Dentre as respostas as 9 variáveis formuladas, foram atribuídas frequências de ocorrência às categorias correspondentes: nunca como 0%; raramente como 25%; às vezes como 50%; frequentemente como 75%; e constantemente como 100%.

Tabela 33 - Caracterização das empresas hoteleiras quanto ao absentéismo.

Absentéismo	Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simples	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Nunca	1	-	-	-	2	1	4	36,36
Raramente	-	-	-	1	4	1	6	54,55
Às vezes	-	-	-	-	1	-	1	9,09
Frequentemente	-	-	-	-	-	-	-	-
Constantemente	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	1	-	-	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
Nunca	-	-	2	1	2	7	12	28,57
Raramente	-	-	-	-	10	4	14	33,33
Às vezes	1	1	1	4	2	3	12	28,57
Frequentemente	-	1	-	-	1	1	3	7,14
Constantemente	-	-	-	-	-	1	1	2,38
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

Foram consideradas como absenteísmo as ausências de qualquer natureza, que, conforme Lima (1991), leva aos custos gerados pela substituição, que envolvem tempo, material e não produção, com a consequente não receita e não planejamento. A Tabela 33 permite a seguinte leitura: (a) em Campina Grande, 36,36% dos entrevistados responderam que o absenteísmo nunca ocorre; 54,55% afirmaram acontecer raramente; seguido de 9,09% que afirmaram acontecer às vezes; (b) em João Pessoa, a pesquisa identificou que em 28,27% da amostra respondeu nunca ocorrer absenteísmo; 33,33% afirmaram ocorrer raramente; 28,57% declararam ocorrer às vezes, aos itens frequentemente e constantemente, que em Campina Grande não teve respostas afirmativas, em João Pessoa responderam afirmativamente 7,14% e 2,38%, respectivamente.

Adiante, para averiguar o grau de certeza às respostas a esse quesito, foram formulados os quesitos do comportamento das empresas entrevistadas com relação à rotação de pessoal, cujas respostas verificadas forneceram certo grau de segurança.

Para Silva e Severiano Filho (2011), o fator gerador de absenteísmo ocorre em decorrência da ausência de controle de ponto e pela inexistência da verificação da presença de funcionários aos postos de trabalho.

O absenteísmo pode ser atribuído a causas conhecidas e a causas ignoradas. Dentre as conhecidas estão todas as amparadas por lei e que são justificadas ao empregador, solicitando-lhes a permissão de ausências, a exemplo de férias, casamento, nascimentos e óbitos. As ignoradas são justificadas geralmente por problemas de saúde do trabalhador e/ou de seus dependentes ou ainda por fatores aleatórios diversos.

Para Penatti, Zago e Quelhas (2006), as empresas devem adotar uma política de absenteísmo orientada para prevenção das causas que lhe são subjacentes, são basicamente as seguintes: (a) medidas processuais, administrativas ou disciplinares, dificultando o comportamento de ausências, a exemplo da prêmio de assiduidade, exames de alta, feito por médico de trabalho, complemento de subsídio de doença; (b) medidas preventivas orientadas para o indivíduo, a exemplo de vacinação, uso de equipamento de proteção individual e exames médicos periódicos; (c) medidas preventivas orientadas para o ambiente de trabalho que visam neutralizar, reduzir ou minimizar a discrepância entre as exigências impostas pelo trabalho e a capacidade de resposta do indivíduo, a exemplo de criação sustentada de um ambiente de trabalho

saudável; e, finalmente, (d) medidas reintegrativas, orientadas para reabilitação e reintegração do colaborador no local de trabalho, facilitando o seu retorno ao trabalho. O estudo deixou claro que, nas empresas entrevistadas, a ocorrência de custos gerados por absenteísmo foi mais frequente na cidade de João Pessoa do que em Campina Grande. Também ficou claro que os índices de absenteísmo ficaram bem abaixo de taxas apresentadas em outros estudos já publicados.

Tabela 34 - Rotação de pessoal na rede hoteleira (admissões).

Admissões	Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simplex	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Nunca	1	–	–	–	2	–	3	27,27
Raramente	–	–	–	1	4	1	6	54,55
Às vezes	–	–	–	–	1	1	2	18,18
Frequentemente	–	–	–	–	–	–	–	–
Constantemente	–	–	–	–	–	–	–	–
Total	1	–	–	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
Nunca	–	–	–	–	2	4	6	14,29
Raramente	–	–	2	3	8	9	22	52,38
Às vezes	1	1	1	1	4	2	10	23,81
Frequentemente	–	1	–	1	1	1	4	9,52
Constantemente	–	–	–	–	–	–	–	–
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

Em Campina Grande, o quesito rotação de pessoal (admissão), se consideradas as respostas ao quesito absenteísmo, ao qual 90,91% dos entrevistados afirmaram nunca ou raramente acontecer, coincide parcialmente com os resultados obtidos no quesito em pauta, ou seja, 81,82% dos entrevistados responderam nunca e/ou raramente existir admissão. Em João Pessoa, 66,67% da amostra declararam nunca ou raramente existir admissões de pessoal, no entanto, ao item às vezes responderam afirmativamente 23,81% da amostra e 9,52% declararam existir frequentemente. Em Campina Grande, a amostra não identificou respostas ao quesito frequentemente, e em nenhuma das cidades pesquisadas houve resposta ao item constantemente.

A questão da rotatividade de pessoal (admissão) em hotéis tem como fator de incidência a criação de novos postos de trabalho, motivado pela ampliação da capacidade de hospedagem e/ou substituição por demissões. Esse tema tem motivado vários estudos. Entretanto, na amostra estudada, a incidência de admissão por substituição não representou custos ocultos, por ter ocorrido conforme a previsibilidade.

Martins e Machado (2005), em pesquisa no setor hoteleiro da região do Porto e Norte de Portugal, afirmam ser a rotatividade do setor hoteleiro uma das mais elevadas em termos dos diferentes setores de atividades a nível nacional, gira em torno de 58%, considerado um dos maiores entraves à qualificação da oferta hoteleira.

Strapazzon, Calegari e Simione (2008) afirmam que, com todos os esforços dispensados por parte dos gestores de capital humano, um assunto que tem tido abordagem no momento é a rotatividade. Em toda organização a entrada e saída de funcionários é um fator normal, se for de pequeno volume. Adiante, afirma ser a rotatividade uma forma de evitar obsolescência de pessoal.

Tabela 35 - Rotação de pessoal na rede hoteleira (demissões).

Demissões	Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simplex	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Nunca	–	–	–	–	2	–	2	18,18
Raramente	1	–	–	1	4	2	8	72,73
Às vezes	–	–	–	–	–	–	–	–
Frequentemente	–	–	–	–	1	–	1	9,09
Constantemente	–	–	–	–	–	–	–	–
Total	1	–	–	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
Nunca	–	–	–	–	2	3	5	11,90
Raramente	–	–	2	2	8	9	21	50,00
Às vezes	1	1	1	3	4	2	12	28,57
Frequentemente	–	1	–	–	1	2	4	9,52
Constantemente	–	–	–	–	–	–	–	–
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

A Tabela 35 evidencia que: (a) em Campina Grande, os quesitos nunca e raramente ocorrem demissões foram respondidos por 18,18% e 72,73% dos entrevistados, respectivamente, seguido de 9,09% que afirmaram haver demissões às vezes; (b) em João Pessoa, ao quesito nunca e raramente ocorrem demissões responderam afirmativamente 11,90% e 50,00% da amostra, que aponta, ainda, que 28,57% dos entrevistados responderam existir às vezes e 9,52% afirmaram existir frequentemente.

Portanto, as respostas ao quesito rotação de pessoal (demissões) apontam para maior ocorrência de custos ocultos na cidade de João Pessoa, onde existe um maior número de demissões de pessoal, se considerada a necessidade de reposição de funcionário, tendo em vista o índice de ocupação dos hotéis em João Pessoa estar em uma perspectiva crescente.

Para Buhler (2009), a perda de pessoas revela problemas e desafios a serem superados pela área de recursos humanos. As diminuições dos quadros significa a perda de conhecimento, de capital intelectual, do domínio dos processos e de conexões com clientes e mercados, investimentos em treinamentos e o dispêndio de recursos financeiros. Um alto índice de rotatividade causa redução da produtividade, da lucratividade e da saúde organizacional.

A rotatividade sempre foi um problema no setor de serviços e, por conseguinte, na hotelaria, e ao pensar nesse tema é importante se questionar as causas. Alonso (2013), em estudo realizado em Porto Alegre, identificou uma taxa elevada e que a ausência de percepção das necessidades, falta de liderança, ausência de cumprimento da legislação, ambiente de trabalho inadequado e insatisfação dos empregados configuraram as questões mais frequentes.

Quando se percebe que a rotatividade de pessoal começa a comprometer o desenvolvimento da produção de bens e/ou serviços, devem ser estudadas formas de proteger e reter a mão de obra que é importante para empresa, como forma de suprimir a incidência de custos com a rotatividade. Na amostra estudada, as demissões foram mínimas, ocorreram dentro de padrões admissíveis.

Tabela 36 - Frequência de acidente de trabalho nas empresas hoteleiras.

Acidente de Trabalho	Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simple	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Nunca	–	–	–	–	7	2	9	81,82
Raramente	1	–	–	1	–	–	2	18,18
Às vezes	–	–	–	–	–	–	–	–
Frequentemente	–	–	–	–	–	–	–	–
Constantemente	–	–	–	–	–	–	–	–
Total	1	–	–	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
Nunca	–	–	2	3	6	7	18	42,86
Raramente	1	–	1	2	9	9	22	52,38
Às vezes	–	2	–	–	–	–	2	4,76
Frequentemente	–	–	–	–	–	–	–	–
Constantemente	–	–	–	–	–	–	–	–
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

A pesquisa em Campina Grande revelou baixo índice de ocorrência de acidente de trabalho. Dentre os resultados observados, o item nunca acontece ganhou destaque por ter sido resposta de 81,82% dos entrevistados, seguido do item raramente, que teve a afirmativa de 18,18% dos entrevistados. Não houve respostas para os itens frequentemente ou constantemente. Ao contrário da cidade de João

Pessoa, onde a resposta para o quesito nunca alcança 42,86% e raramente 54,54%, observa-se que 4,76% da amostra afirmam existir às vezes e não houve afirmativas para frequentemente (Tabela 36).

Os hotéis possuem plantas convencionais que, de certa forma, inibem as ocorrências de acidentes. Quando comparados os índices de acidente de trabalho na rede hoteleira nos dois municípios da amostra, pode-se identificar que João Pessoa apresenta uma maior frequência. Assim essa variável, que é fonte geradora de custo oculto, foi maior em João Pessoa.

Tabela 37 - Incidência de retrabalho nas empresas hoteleiras.

Retrabalho	Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simplex	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Nunca	1	–	–	–	–	–	1	9,09
Raramente	–	–	–	1	3	1	5	45,45
Às vezes	–	–	–	–	2	1	3	27,27
Frequentemente	–	–	–	–	2	–	2	18,18
Constantemente	–	–	–	–	–	–	–	–
Total	1	–	–	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
Nunca	–	–	1	–	2	2	5	11,90
Raramente	–	1	–	3	4	–	8	19,05
Às vezes	–	1	2	2	7	11	23	54,76
Frequentemente	1	–	–	–	2	3	6	14,29
Constantemente	–	–	–	–	–	–	–	–
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

O retrabalho foi identificado no resultado demonstrado na Tabela 37, permitindo a seguinte leitura: (a) em Campina Grande, 9,09% (1) declararam nunca haver retrabalho, o item raramente existe retrabalho foi respondido por 45,45% (5) dos entrevistados, 27,27% (3) afirmaram existir retrabalho às vezes, enquanto que 18,18% (2) responderam haver frequentemente; (b) em João Pessoa, 11,90% (5) dos gestores afirmaram nunca existir retrabalho, 19,05% (8) afirmaram existir raramente, enquanto que 54,76% (23) declaram que às vezes existe retrabalho e 14,29% (6) conformaram existir frequentemente retrabalho.

Foram consideradas como retrabalho devoluções de pedidos de clientes à copa por não conferir com o solicitado, repetição de serviços de limpeza e troca do enxoval motivado pela não aprovação da supervisão e/ou do cliente.

A pesquisa identificou o baixo índice de rotação de pessoal, fato que indica a baixa frequência de retrabalho, embora 54,76% tenham respondido às vezes, pois tal

alternativa é um índice de regularidade, e não de alta frequência. No entanto, o índice verificado motivou a existência de sobressalários e de sobreconsumo.

Quando se relaciona a frequência de retrabalho com a rotatividade de pessoal, observam-se dados divergentes para o município de João Pessoa, onde se encontra um índice de retrabalho de 69,05% para as opções às vezes e frequentemente. Dessa forma é que a ausência dos sistemas de informação, de avaliação de desempenho e de capacitação profissional são percebidas. Faz-se necessário identificar qual a fonte de retrabalho para os ajustes apropriados.

Para Silva e Severiano Filho (2011), o retrabalho ocorre por falta de integração e compartilhamento de informações dos gestores aos colaboradores, ou, ainda, porque as atribuições e funções das gerências podem não ser bem definidas. Os fatores que contribuem para o retrabalho são: ausência de treinamentos; falta de capacitação técnica; incorreto entendimento das solicitações (ordens); falhas nos equipamentos; falta de integração entre os setores; e falta de um adequado organograma funcional.

Tabela 38 - Caracterização das empresas hoteleiras em relação à movimentação inútil.

Movimentação Inútil	Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simplex	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Nunca	–	–	–	–	–	–	–	–
Raramente	–	–	–	1	3	1	5	45,45
Às vezes	–	–	–	–	2	1	3	27,27
Frequentemente	1	–	–	–	1	–	2	18,18
Constantemente	–	–	–	–	1	–	1	9,09
Total	1	–	–	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
Nunca	–	–	1	1	4	2	8	19,05
Raramente	–	–	2	2	1	2	7	16,67
Às vezes	–	2	–	–	9	9	20	47,62
Frequentemente	1	–	–	2	1	3	7	16,67
Constantemente	–	–	–	–	–	–	–	–
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

Foi considerado como movimentação inútil: ausência de método sequencial para ocupação dos apartamentos; e trabalho e deslocamento dos colaboradores sem ordem de prioridade. Dentre os dados estudados, como pode ser visto na Tabela 38, evidenciou-se o seguinte resultado: (a) em Campina Grande, declararam existir movimentação inútil raramente 45,45% dos entrevistados, com sequência, em ordem decrescente, afirmaram ocorrência às vezes, frequentemente e constantemente com

os percentuais de 27,27%, 18,18% e 9,09%, respectivamente; em João Pessoa, aos quesitos nunca e raramente responderam 19,05% e 16,67%, respectivamente; 47,62% responderam às vezes existir movimentação inútil e 16,67% afirmaram existir frequentemente; não houve afirmações ao item constantemente.

O resultado aponta para a necessidade de estudo de tempo e movimentos, que permitam a eliminação do desperdício da força de trabalho, cuja ausência de observação poderá levar à necessidade de novas contratações.

Em hotéis de excelência em serviço, que trabalham com certificações de qualidade, tem-se uma rotina para cada setor, a exemplo das camareiras, que recebem um relatório com a listagem dos quartos sob sua responsabilidade, o carrinho de serviço deve ser preparado no dia anterior, os itens observados na higienização e organização são relacionados por ordem de acontecimento e devem ser checados ao final do serviço de quarto. A ordem da limpeza não é preestabelecida, porém, a prioridade é em ordem decrescente: os clientes *very important person* (VIP), pessoas públicas, os hóspedes que estão em *check in*, os hóspedes que permaneceram no hotel e, por fim, os que estão em *check out*.

Tabela 39 - Desistência de reservas em empresas hoteleiras.

Desistência de Reservas	Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simplex	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Nunca	-	-	-	-	-	-	-	-
Raramente	-	-	-	-	-	2	2	18,18
Às vezes	1	-	-	-	3	-	4	36,36
Frequentemente	-	-	-	1	3	-	4	36,36
Constantemente	-	-	-	-	1	-	1	9,09
Total	1	-	-	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
Nunca	-	-	-	-	-	3	3	7,14
Raramente	-	-	1	2	3	1	7	16,67
Às vezes	-	2	2	1	1	2	8	19,05
Frequentemente	1	-	-	1	10	10	22	52,38
Constantemente	-	-	-	1	1	-	2	4,76
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

Quanto ao quesito desistência de reservas, a Tabela 39 permite a seguinte leitura em relação à amostra pesquisada nos municípios: (a) em Campina Grande, responderam existir raramente 18,18% (2) dos entrevistados; afirmaram existir desistência às vezes 36,36% (4); igual percentual respondeu existir frequentemente; e 9,09% informaram existir constantemente; (b) em João Pessoa, 7,14% (3)

declararam nunca existir desistência de reservas; 16,67% afirmaram existir raramente; 19,05% (8) confirmaram o item às vezes; e aos itens frequentemente e constantemente responderam afirmativamente 52,38% e 4,76, respectivamente.

A pesquisa aponta para uma maior ocorrência de desistência de reservas em João Pessoa, tal fato, quando não comunicado em tempo hábil, gera a não receita.

Tabela 40 - Existência de esperas na rede hoteleira.

Esperas	Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simplex	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Nunca	-	-	-	-	-	-	-	-
Raramente	-	-	-	-	-	2	2	18,18
Às vezes	1	-	-	1	3	-	5	45,45
Frequentemente	-	-	-	-	4	-	4	36,36
Constantemente	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	1	-	-	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
Nunca	-	-	-	1	1	6	8	19,05
Raramente	-	-	1	2	4	4	11	26,19
Às vezes	1	2	2	1	10	6	22	52,38
Frequentemente	-	-	-	1	-	-	1	2,38
Constantemente	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

Foram consideradas para este questionamento esperas para atendimento na recepção, bem como para atender à demanda dos hóspedes. Em análise à amostra em Campina Grande, evidencia-se, nesse item da pesquisa, que mais de 64% dos entrevistados responderam raramente e/ou às vezes haver esperas, no entanto, houve 36% que afirmaram haver espera de forma frequente no processo de serviços hoteleiros. Em João Pessoa, aos questionamentos nunca, raramente e às vezes responderam 19,05%, 26,19% e 52,38%, respectivamente, que representa 82,68% da amostra, e apenas 2,38% afirmaram existir frequentemente, conforme resultados descritos na Tabela 40.

O tempo de espera de clientes para atendimento de serviços hoteleiros motiva rejeição e, conseqüentemente, o custo da não receita, tendo sido identificado como mais frequente na cidade de Campina Grande.

Tabela 41 - Ocorrência de perdas na rede hoteleira.

Perdas	Superluxo	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simplex	Total	%
CAMPINA GRANDE								
Nunca	–	–	–	–	–	–	–	–
Raramente	–	–	–	–	–	–	–	–
Às vezes	1	–	–	1	2	–	4	36,36
Frequentemente	–	–	–	–	3	–	3	27,27
Constantemente	–	–	–	–	2	2	4	36,36
Total	1	–	–	1	7	2	11	100,00
JOÃO PESSOA								
Nunca	–	–	1	–	–	1	2	4,76
Raramente	–	1	1	2	5	2	11	26,19
Às vezes	–	1	1	1	3	1	7	16,67
Frequentemente	–	–	–	2	1	3	6	14,29
Constantemente	1	–	–	–	6	9	16	38,10
Total	1	2	3	5	15	16	42	100,00

Fonte: Pesquisa direta (2013/2014).

Em análise ao tema perdas, em Campina Grande, a pesquisa evidenciou existir em todos os estabelecimentos entrevistados, havendo variação desde a ocorrência às vezes até a ocorrência constantemente, apontando os seguintes percentuais por questionamento: 36,36% da ocorrência de perdas se dá de forma esporádica (às vezes), 27,27% frequentemente e 36,36% de forma constante.

Em João Pessoa, para as alternativas nunca e raramente ocorrem perdas, a pesquisa obteve resposta de 4,76% e 26,19%, respectivamente, a esses quesitos não houve afirmações em Campina Grande. Aos itens às vezes, frequentemente e constantemente, a pesquisa encontrou afirmações que representam 16,67%, 14,29% e 38,10%, respectivamente, conforme Tabela 41.

Para Bruni e Famá (2008), perdas são os gastos não intencionais, motivados por fatores externos extraordinários à atividade produtiva normal da empresa. A pesquisa aponta para uma maior frequência de perdas na cidade de Campina Grande e, como gastos, essas perdas geram o custo oculto.

No decorrer da entrevista, enquanto se dirimiam dúvidas dos quesitos formulados no questionário, foi informado pelos entrevistados que, além das perdas geradas pelo desfuncionamento, a exemplo do retrabalho e do sobreconsumo, as perdas, em sua maioria, aconteciam em virtude de ocorrência de furtos de objetos de decoração e peças do enxoval.

As empresas têm negligenciado sistematicamente sua área de segurança ou não vêm atribuindo prioridades adequadas no tratamento das questões relacionadas às atividades, e podem vir a sofrer perdas. Em se tratando de cadeias hoteleiras

internacionais, tem-se um nível de exigência em segurança elevado, porém, nas empresas brasileiras, a tendência cultural é mais relaxada (BORGES, 2010).

6 CONCLUSÃO

O estudo foi realizado nas cidades de Campina Grande e João Pessoa, tendo buscado rastrear os custos ocultos mais frequentes nas operações de serviços hoteleiros e os fatos que deram origem à sua ocorrência, bem como avaliar a relevância da informação sobre os custos da hospedagem para os gestores hoteleiros. A verificação da ocorrência de custos ocultos deve fazer parte do cotidiano do gestor da empresa hoteleira, contribuindo de forma eficiente e eficaz no processo de tomada de decisão, gerando condições de competitividade no médio e no longo prazo. Para o rastreamento dos custos ocultos mais frequentes, realizou-se uma pesquisa de campo compreendendo visitas a 11 estabelecimentos hoteleiros, localizados no município de Campina Grande, e 42 localizados na cidade de João Pessoa, estado da Paraíba, Brasil, chegando aos seguintes desfechos:

a) Quanto aos dados sociodemográficos do gestor

Na rede hoteleira de Campina Grande, os gestores apresentam as seguintes características: (a) em sua maioria, os gestores se declararam do sexo feminino; (b) a idade predominante encontrava-se entre 31 a 40 anos; (c) o estado civil da maioria era casado; (d) os gestores tinham um bom nível de escolaridade, pois o grau de instrução da maioria da amostra é de nível superior e pós-graduado; (e) foi identificado que as funções predominantes dentre os entrevistados eram exercidas por pessoal do quadro permanente, gerente geral e/ou administrativo e financeiro; e (f) com relação ao tempo de experiência, o intervalo de maior frequência era de 1 a 5 anos.

Em João Pessoa, a pesquisa identificou: (a) o sexo masculino predomina entre os gestores; (b) a exemplo de Campina Grande, um maior número de gestores tem idade entre 31 e 40 anos; (c) quanto ao estado civil, a pesquisa coletou informações bastante diversificadas, porém os casados ou com par estável predominaram, portanto, se considerada a questão estabilidade em relacionamento como fator relevante para o comportamento humano, verifica-se que o percentual se equipara ao encontrado em Campina Grande, onde a maioria se identificou casado; (d) a exemplo de Campina Grande, os gestores tinham um bom nível de escolaridade, a maioria

declarando ter nível superior; (5) com relação à posição do entrevistado na empresa, a pesquisa identificou gerentes contratados, administradores e outras funções, respondidos por 40,48%, 19,05% e 21,41, respectivamente, levando à leitura de que 80,94% dos entrevistados são gestores colaboradores que compõem o quadro permanente, sendo 19,05% proprietários, equiparando-se às informações coletadas em Campina Grande, fato que dá à pesquisa mais segurança; (6) com relação ao tempo de experiência, 54,76% dos entrevistados afirmaram estarem no cargo no intervalo de 1 a 5 anos, seguido de 42,86% que declararam estarem de 6 a 15 anos, ou seja, 97,62% da amostra estavam no intervalo de 1 a 15 anos, se equiparando ao resultado encontrado na cidade de Campina Grande, compatível com os níveis de idade coletados pela pesquisa nos dois municípios, que apresentam gestores bastante jovens em sua maioria, com idade entre 20 a 40 anos.

b) Quanto aos dados das empresas

Em Campina Grande, a pesquisa apontou para os seguintes dados das empresas hoteleiras: (a) existem oficialmente 16 hotéis, dos quais 5 se abstiveram de responder à pesquisa, sendo a amostra representada por 11 hotéis, dos quais: 2 são da categoria simples, 7 econômico; 1 turístico e 1 superluxo; (b) quanto ao número de apartamentos oferecidos, a maior frequência foi de hotéis que contêm de 31 a 60 apartamentos; no total, os hotéis de Campina Grande oferecem 987 apartamentos, dos quais a pesquisa alcançou 82,87%, compreendendo a amostra hotéis que somam 816 apartamentos, dados confirmados por informações da PBTur; (c) o quesito referente à opção tributária objetivou identificar o porte das empresas, sendo a grande maioria de microempresas e empresas de pequeno porte com opção tributária Simples Nacional; (d) todos os hotéis pesquisados em Campina Grande têm serviços terceirizados, sendo os mais frequentes contabilidade, lavanderia e segurança; (e) quanto ao número de colaboradores, a maioria conta com um quadro de 11 a 30, o que condiz com a categoria dos hotéis em estudo; (f) os hotéis entrevistados geram 336 empregos diretos; (g) a taxa média de ocupação nos hotéis pesquisados em Campina Grande foi de 56,22%, tendo o hotel da categoria turístico apresentado 64,16% de ocupação da capacidade instalada, o melhor índice de ocupação/ano nos hotéis entrevistados na cidade de Campina Grande, portanto, o menor índice de ociosidade.

Em João Pessoa, permite-se a seguinte leitura: (a) existem oficialmente e regularmente cadastrados na PBTur 94 hotéis, sendo permitida à pesquisa uma amostra 44,68% (42), dos quais: 38% (16) estão classificados na categoria simples, 35,71% (15) econômico, 11,90% (5) turístico, 7,14% (3) superior, 4,76% (2) luxo e 2,38% (1) superluxo; (b) quanto ao número de apartamentos oferecidos, a maior frequência foi de hotéis que contém até 30 apartamentos; no total, os hotéis em João Pessoa oferecem 3.803 apartamentos, dos quais a pesquisa alcançou 2.264, equivalente a 59,53% da população, dados confirmados por informações da PBTur; (c) em relação à opção tributária, a grande maioria dos hotéis da amostra são empresas de pequeno porte tributadas pelo Simples Nacional, resultado que se equipara aos encontrados na cidade de Campina Grande; (d) a terceirização de serviços foi identificada pela pesquisa em João Pessoa na proporção de 2,17 serviços de terceiros por hotel; havendo menor incidência de contratação de terceiros que Campina Grande, onde a proporção foi de 2,18 por hotel, porém, os serviços são os mesmos: contabilidade, segurança, lavanderia, manutenção hidráulica, elétrica; (e) quanto ao número de colaboradores, os resultados encontrados em João Pessoa (45,24%, operando com até 10 colaboradores) divergiu de Campina Grande (54,54%, operando com 11 a 30 colaboradores); (f) na variável ocupação, a pesquisa identificou que em João Pessoa os hotéis operam com uma taxa média de ocupação/ano de 79,81%, e em Campina Grande o estudo da mesma variável indica 56,22% de ocupação média/ano; os custos da não receita provocados pela ociosidade na cidade de João Pessoa são inferiores aos identificados na amostra de Campina Grande; (g) a pesquisa buscou quantificar os apartamentos por categoria hoteleira, ofertados nas cidades de Campina Grande e de João Pessoa, cujos dados foram confirmados pela PBTur, bem como o número mais próximo da realidade de colaboradores, tendo chegado à seguinte conclusão: a pesquisa aponta a rede hoteleira de Campina Grande com mais apartamentos por colaborador, exceto na categoria turístico, que em Campina Grande conta com 1,72 apartamento por colaborador e em João Pessoa esse número cresce para 2,93 apartamentos.

c) Quanto ao perfil dos gestores

Com relação ao perfil dos gestores, a pesquisa leva à seguinte leitura: (a) a pesquisa nos dois municípios, com relação ao perfil dos gestores quanto a aspectos

envolvidos em sua atuação na empresa, apresentou bons resultados no que diz respeito ao grau de satisfação salarial; (b) com relação à autonomia para tomar decisão, a pesquisa em Campina Grande identificou que cabia totalmente apenas aos gestores proprietários, evidenciando centralização; em João Pessoa, 50% dos entrevistados que declararam total autonomia também são proprietários, evidenciando, igualmente, centralização; (c) com relação à capacitação, terá que ser uma busca constante para adequar-se às novas realidades do mercado.

d) Quanto às características das empresas

Para as características organizacionais das empresas hoteleiras de Campina Grande e João Pessoa, as respostas à pesquisa apontam para: (a) necessidade de comunicação entre os colaboradores, gerentes e administração superior com a transmissão dos objetivos da organização; (b) oferta de cursos de capacitação aos colaboradores; (c) aquisição de sistemas para medir desempenho, registrar e controlar custo; (d) verificar desempenho com dados que ofereça segurança aos resultados; (e) ter conhecimento da posição que ocupa em relação ao concorrente, de forma a buscar eficiência nos processos e se garantir competitivo; (f) priorizar o profissional de contabilidade na execução de serviços que dizem respeito à contabilidade.

e) Quanto aos fatores geradores de custos ocultos

A pesquisa buscou segregar os custos envolvidos no processo de prestação de serviços hoteleiros em Campina Grande e em João Pessoa, estratificando os fatores geradores dos custos ocultos, considerados como tais custos com absenteísmo, custos ocorridos pela rotação de pessoal, custos provocados com acidentes de trabalho, custos provocados pela movimentação inútil, pela desistência de reservas, esperas e perdas. A pesquisa concluiu que: (a) os hotéis paraibanos representados na amostra apresentam colaboradores menos faltosos do que a média nacional, e João Pessoa tem custo pelo índice de absenteísmo mais elevado que Campina Grande; (b) quanto à rotação de pessoal, a média também foi menor do que a encontrada em outros estudos, e em João Pessoa foi encontrado um índice maior do que em Campina Grande, o que leva ao aumento do custo; (c) a atividade nos

serviços hoteleiros é considerada de baixo risco, assim, o índice de acidentes de trabalho é baixo; em conclusão a esse tema, a ocorrência nos dois municípios foi pequena; como nos itens anteriores, João Pessoa também obteve uma taxa de ocorrência de acidentes de trabalho maior que em Campina Grande, o que coloca os hotéis de João Pessoa com maior custo gerado por este fator; (d) a existência de custos ocultos com a realização de retrabalho em João Pessoa obteve maior frequência que em Campina Grande; (e) a movimentação inútil foi encontrada nos dois municípios com ocorrência elevada, sendo a maior observada em João Pessoa; (f) na hotelaria, a desistência de reservas é fato que leva à não receita, a pesquisa concluiu que os dois municípios apresentam índices de desistências elevados e, também, que João Pessoa tem maior índice que Campina Grande; (g) para o tópico esperas e perdas, existe ocorrência nos dois municípios de forma semelhante.

Conclui-se, com esta pesquisa que:

a) Na variável ocupação, a pesquisa identificou que os hotéis de João Pessoa operam com uma taxa média de ocupação/ano de 79,80%, e em Campina Grande esse indicativo é de 56,22%. Portanto, em Campina Grande, o índice de ocupação é inferior à média brasileira de ocupação em hotéis (69,14%) (FOHB, 2012) e inferior ao de João Pessoa, fato que implica em maior custo da não receita, oriundo da ociosidade da capacidade instalada na cidade de Campina Grande.

b) Quanto aos custos gerados por absenteísmo, a pesquisa identificou que, tanto em Campina Grande quanto em João Pessoa, nunca ou raramente acontecem, ou seja, os casos de absenteísmo são precedidos de justificativas.

c) Serviços hoteleiros apresentam baixo risco de acidentes, nesta questão a pesquisa não indicou ocorrência significativa de custos ocultos.

d) Custo com retrabalho foi identificado, com maior frequência, nos hotéis da cidade de João Pessoa, tendo a pesquisa indicado (Tabela 9) que, exceto na categoria turístico, os hotéis de João Pessoa operam com menor índice de ociosidade e um número de colaboradores por apartamento inferior aos de Campina Grande. A mesma observação se aplica à variável movimentação inútil, a pesquisa apontou como geradora de custos ocultos com maior frequência nos hotéis de João Pessoa;

e) Ao quesito esperas no atendimento ao cliente, foram encontradas ocorrência às vezes e frequentemente em mais de 50% dos hotéis entrevistados em

Campina Grande e em João Pessoa, indicando a existência de custos ocultos pela não receita, provocados pela insatisfação do hóspede.

f) Foram identificados custos ocultos oriundos de perdas, motivados pelo excesso de consumo, retrabalho e subtração de objetos de decoração e peças de enxoval. Esse item teve frequência equivalente nos hotéis de Campina Grande e de João Pessoa.

De acordo com o exposto, os objetivos da pesquisa foram atingidos, por conseguir resolver ao problema da pesquisa, uma vez que foram segregados os fatores geradores de custos ocultos na rede hoteleira de Campina Grande e de João Pessoa, tanto nas variáveis específicas, conhecidas como geradoras de custo oculto, como nas variáveis que tangem ao comportamento dos gestores e organizacionais das empresas hoteleiras, tendo sido permitido pela pesquisa comparar os dados levantados nos dois municípios pesquisados. Espera-se que este trabalho possa servir de base e *feedback* para a mudança comportamental que minimizem as disfunções, que são causa dos custos ocultos.

Para pesquisas futuras sugere-se:

- a) A ampliação do estudo para uma amostra maior.
- b) Replicar o estudo em outros municípios.
- c) Realizar uma investigação exploratória mais aprofundada, com metodologia de intervenção, para eficiente identificação, rastreamento e eliminação dos custos em operações de serviços hoteleiros.

REFERÊNCIAS

ABIH - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS. **Classificação dos hotéis no Brasil**. Disponível em: <www.abih.com.br>. Acesso em: 8 nov. 2012.

AJAGUNNA, Adenike Abiodun Aneys. **Taxa de ocupação em hotelaria**: relação dos eventos e preços com controle de efeitos sazonais. 2010. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília. Brasília, 2010.

ALBUQUERQUE, João Henrique Medeiros de; ANDRADE, Cacilda Soares de; MONTEIRO, Geiziane Braga; RIBEIRO, Juliana Cândida. Um estudo sob a ótica do agenciamento sobre *Accountability* e a relação Estado-sociedade. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 7., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2007.

ALMEIDA, Paoline Levy Pereira; BARBOZA, Stephanie Ingrid Souza; SOUZA, Primeria Shuyanne dos Santos; FREITAS, Ellison Barbosa. Um estudo sobre a viabilidade econômica: o caso de um hotel na cidade de Campina Grande-PB. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7., 2010, Resende. **Anais...** Resende, RJ: SEGeT, 2010.

ALONSO, Luiz. Rotatividade na recepção hoteleira. **Jornal do Turismo On Line**, 26 mar. 2013. Disponível em: <<http://www.jornaldoturismoonline.com/coluna-hotelaria-luiz-alonso/-rotatividade-da-recepção-na-hoteleira->>. Acesso em: 9 dez. 2013.

ALVEZ, Magda. **Como escrever teses e monografias**: um roteiro passo a passo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

AMARAL, Sueli Angélica do; SOUSA, Antônio José Figueiredo Peva. Qualidade da informação e intuição na tomada de decisão organizacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 1, p. 133-146, 2011.

ANDRADE, Gustavo Henrique Nogueira de. **Competência de trabalhadores egressos de curso a distância**: a percepção dos gestores de pessoas no setor industrial de Minas Gerais. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013.

AQUINO, Regiane Ribeiro. **Inventário de percepção de suporte familiar e escala de vulnerabilidade ao estresse no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade São Francisco, Itatiba, SP, 2007.

ARAÚJO, Aneide Oliveira. **Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sobre o enfoque da gestão estratégica**. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

BALASSIANO, Moisés; SEABRA, Alexandre Alves; LEMOS, Ana Heloisa. Escolaridade, salários e empregabilidade: tem razão a teoria do capital humano? **RAC**, v. 9, n. 4, p. 31-52, 2005.

BANDEIRA, Sâmia Erika Alves de Caldas. **Paisagem arquitetônica da cidade de João Pessoa e seu significado**: os perceptivos dos moradores e visitantes. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 107-123, dez. 2004/fev. 2005.

BATISTA, Alexandra Vieira. **Turismo de eventos**: desafio premente da cidade de João Pessoa. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Turismo) - Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal, 2008.

BECHER, Rodrigo; SOUZA, Celso Correia; RODRIGUES, Adriana Paula D'Agostini Contreiras; CEZAR, Ivo Martins. Identificação dos custos ocultos na produção de sementes de soja na região de Rondonópolis – MT. **Abates**, v. 22, n. 3, p. 66-72, 2012.

BISPO, Romilsom Silva. A importância da tecnologia da informação na indústria hoteleira. **Hotelnews**, 8 jan. 2013. Disponível em: <http://www.revistahotelnews.com.br/2009/opiniaio.php?get_op=150>. Acesso em: 9 dez. 2013.

BLANCO, Luiz Alonso de Oliveira; CHAVES, Carolina Wiedenann. Terceirização dos serviços na rede hoteleira de Porto Alegre. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 7., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Convibra, 2010.

BORGES, Mônica Ferretti Macieira. **Cultura organizacional e a prevenção de riscos e perdas em hotelaria**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2010.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 5 out. 1988.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 23 dez. 1996.

_____. Decreto nº 3.000, de 26 de março de 1999. Regulamenta a tributação, fiscalização, arrecadação e administração do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 17 jun. 1999.

_____. Ministério do Turismo. **Benchmarking em turismo**: aprendendo com as melhores experiências. Brasília: Sebrae, 2007a.

_____. Ministério do Turismo. **Programa de Regionalização do Turismo**: roteiros do Brasil: módulo operacional 9: sistema de monitoria e avaliação do programa. Brasília: MTur, 2007b.

_____. Ministério do Turismo. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. **Turismo de negócios e eventos**: orientações básicas. Brasília: MTur, 2008.

_____. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do

Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 6 mar. 2012.

BRITO, Bruno Dantas Muniz de; MELO, Rodrigo Sousa. Programa cidadão turista: uma ação de inclusão voltada para o desenvolvimento do turismo de base local em João Pessoa/Paraíba. **Revista Global Tourism**, v. 4, n. 2, 2008.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços**: com aplicações na calculadora HP12C e Excel. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BUHLER, Leslie Vieira. **Turnover na hotelaria**: estudo de caso da rotatividade de funcionários de uma rede hoteleira de Curitiba. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2009.

CALDAS, Patrícia D'Oliveira Araújo. **Uma abordagem da estrutura da gestão de custos no setor de hospedagem dos hotéis nordestinos**: um estudo nos estados do Rio Grande do Norte, Paraíba e Pernambuco. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis, UnB/UFPB/UFRN, Natal, 2005.

CAMPOS, Darlan P. de. **Map of Paraíba highlighting João Pessoa**. Disponível em: <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Paraiba_Municip_JoaoPessoa.svg>. Acesso em: 4 out. 2014.

CARDOSO, O. R. **Foco da qualidade total de serviços no conceito do produto ampliado**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 1995.

CARLOS, Maria das Graças de Oliveira; FRANKLIN, Raquel Ary. Terceirização na hotelaria: estudo na cidade Fortaleza. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA DA ESTÁCIO, 3., Rio de Janeiro, 2011. **Anais...** Rio de Janeiro: Estácio, 2011.

CASTRO, Jode Vecturine Vieira de Araujo. **Um estudo sobre cargos e salários nas empresas de sociedade Ltda. prestadoras de serviço contábil na cidade de Picos – PI**. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Picos, Picos, 2011.

CHING, H. Y. **Contabilidade gerencial**: novas práticas contábeis para a gestão de negócios. São Paulo: Pearson Pratices Hall, 2005.

COGAN, S. **Custos e preços**: formação e análise. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

CROZATTI, Jaime. Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização. **Contexto**, v. 3, n. 5, p. 1-20, 2003.

CUNHA, John Elton de Brito Leite; RUFINO, Iandra Alexandra Alves; IDEIÃO, Sandra Maria Araújo. Determinação da temperatura da superfície na cidade de Campina Grande a partir de imagens do satélite Landsat 5TM. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SENSORIAMENTO REMOTO, 14., Natal, 2009. **Anais...** Natal: INPE, 2009.

DANTAS, Ivan Coelho; SOUZA, Cinthia Maria Carlos. Arborização urbana na cidade de Campina Grande – PB. **Revista de Biologia e Ciências da Terra**, v. 4, n. 2, p. 119-128, 2004.

DEBEUS, Guilherme; CRISPIM, Maria Cristina. O turismo nas piscinas naturais de Picãozinho, João Pessoa, PB: percepções, conflitos e alternativas. **Revista de Estudos Ambientais**, v. 10, n. 1, p. 21-32, 2008.

DUARTE, Valdmir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. 3. ed. São Paulo: Senac, 2005.

DUTRA, M.; BORNIA, A. C. Gestão estratégica de custos invisíveis: o caso das empresas estatais transmissoras de energia elétrica no Brasil. **ABCustos**, v. 4, n. 2, maio/ago. 2009.

DUTRA, R. G. **Custos: uma abordagem prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

EL-KOUBA, Amir; ROGLIO, Karina de Dea; DEL CORSO, Jancen Maia; SILVA, Wesley Vieira da. Programas de desenvolvimento comportamental: influência sobre os objetivos estratégicos. **Revista de Administração Empresarial**, v. 49, n. 3, p. 295-308, 2009.

ELLER, Rosilene. **Uma sistemática para implantação do ABC na hotelaria: um estudo de caso**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2002.

FEMENICK, Tomislav R. A problemática e a solução para os “custos invisíveis” e “custos ocultos”. **Revista da FARN**, Natal, v. 4, n. 1-2, p. 49-61, jul. 2004/dez. 2005.

FERREIRA, Luciana Brandão; IKEDA, Ana Akemi. Estratégias de segmentação de hotéis para o marketing BtoB: um estudo em São Luís – MA. **Turismo em Análise**, v. 23, n. 2, p. 390-407, 2012.

FERRI, Mônica Braga Ronchetti; LUCHI, Rosângela Maria; BELLON, Sandra Helena. A construção do modelo de capacitação de gestor público estratégico do Espírito Santo: um novo olhar para o desenvolvimento gerencial. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 3., 2010, Brasília. **Anais...** Brasília: Consad, 2010.

FOHB - FÓRUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL. Taxas de ocupação nos hotéis brasileiros cresce 2,7% em 2011. **Revista Hotéis**, v. 107, 17 fev. 2012. Disponível em: <<http://www.revistahoteis.com.br/materias/12-Mercado/6445-Taxa-de-ocupacao-nos-hoteis-brasileiros-cresce-2-7-em-2011>>. Acesso em: 27 dez. 2012.

FREIRE, Givanildo; DUARTE, Sibebe Thaise Viana Guimarães; PIMENTAL, Livia Wanderley. Inovação tecnológica: o desempenho da fibra de algodão colorido no processo de fiação a rotor de uma indústria têxtil. **Revista Brasileira de Produtos Agroindustriais**, v. 7, n. 2, p. 173-180, 2005.

FREITAS, André Luiz Policani. Uma abordagem multicritério para classificação de hotéis. **Revista ADM**, v. 42, n. 3, p. 338-348, 2007.

FREITAS, João Batista de; COSTA, Ivani; SANTOS, Jailma Araujo dos; SEVERIANO FILHO, Cosmo; ALMEIDA, Marcio Luiz de. A origem dos custos ocultos: um estudo teórico. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA DA AEDB, 4. Resende, 2008. **Anais...** Resende: AEDB, 2008.

FREITAS, João Batista de; SEVERIANO FILHO, Cosmo. Apreciação dos custos ocultos do processo sucroalcooleiro em uma usina de álcool na Paraíba. **Revista Gestão Industrial**. v. 3, n. 1, p. 52-63, 2007.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações e satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GONDIM, Sonia Maria Guedes. Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com a formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 2, p. 199-209, 2002.

GONZAGA. **Cabra macho, sim sinhô**. Disponível em: <<http://o-orgulho-do-nordeste.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 4 out. 2014.

GRAÇA, Marina Cristina; SILVEIRA, Aline Dario. Impactos da pesquisa salarial na administração de cargos e salários da empresa Cometa Veículos e Peças Ltda. In:

SEMANA DE ADMINISTRAÇÃO, 6., 2008. **Anais...** Francisco Beltrão, PR: Unioeste, 2008.

GRANDO, Maristel Kasper; DALLÁGNOL, Clarice Maria. Desafios do processo grupal em reuniões de equipe da estratégia da saúde da família. **Escola Anna Nery**, v. 14, n. 3, p. 504-510, 2010.

HERCULANO, Adriano Souto. **Mensuração e avaliação dos custos ocultos no setor de manutenção industrial de uma mineração: impacto gerencial no ciclo de vida**. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2009.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2010**. Brasília: IBGE, 2010.

JOÃO PESSOA. Secretaria de Turismo. **A capital**. Disponível em: <<http://www.joaopessoa.pb.gov.br/secretarias/setur/joaopessoa/>>. Acesso em: 10 out. 2014.

KOPITTIKE, B. H. **Apostila de custos industriais**. Florianópolis: UFSC/ Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, 1995.

KOTLER, P.; BLOOM, P.; HAYES, T. **Marketing de serviços profissionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LEANDRO, Aldo Gomes. **O turismo em João Pessoa e a construção da imagem da cidade**. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

LEITE, Rita Mara; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo; SILVA, Helena de Fátima Nunes; BUFREM, Leilah Santiago. Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **R. Cont. Fin.**, v. 19, n. 47, p. 56-72, 2008.

LEONE, G. S. G. **Curso de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

LIMA, C. E. B. de. **Custos ocultos em uma planta tecnologicamente avançada do subsetor de tecelagem da indústria têxtil: comportamento, lógica e *famework***. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

LIMA, M. A. A. A estrutura e as ferramentas da intervenção-pesquisa socioeconômicas nas empresas e demais organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 21-30, jan./mar. 1991.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LUNKES, Rogério João. **Manual de contabilidade hoteleira**. São Paulo: Atlas, 2004.

MACHADO, Márcia Reis; MACHADO, Márcio André Veras; HOLANDA, Fernanda Marques de Almeida. Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do *Balanced Scorecard*. **Turismo Visão e Ação**, v. 9, n. 3, p. 393-406, 2007.

MAHL, Eliana Maria. Relatórios gerenciais como ferramenta na tomada de decisões em um empreendimento hoteleiro. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

MARINO NETO, José Ernesto (Coord.). **Investimentos no Brasil: hotéis & resorts** – 2011. São Paulo: BSH Travel Research, 2011.

MARTINS, Catarina Antonia; MACHADO, Carolina Feliciano de Sá Cunha. A gestão de recursos humanos no sector hoteleiro da região do Porto e Norte de Portugal: estudos de gestão. **Portuguese Journal of Management Studies**, v. 10, n. 1, p. 87-104, 2005.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MASO, Mansueto Dal; FEITOSA, Fabio Biasotto. Um estudo comparativo entre os dados sociodemográficos e o neuroticismo. **Estudos e Pesquisa em Psicologia**, v. 13, n. 3, p. 1182-1197, 2013.

MEGLIORINI, E. **Custos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.

MELLO, Andreza Sampaio de; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da; SILVA JUNIOR, Annon; JUNQUILHO, Gelson Silva. Práticas de recursos humanos na gestão do setor hoteleiro capixaba. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010.

MELLO, Gustavo; GOLDENSTEIN, Marcelo. Perspectivas da hotelaria no Brasil. **BNDES Setorial: Turismo**, v. 33, p. 5-42, mar. 2011.

MENEZES, Paula Dutra Leão. A reinvenção do cotidiano: a transformação de festas populares em eventos turísticos (estudo de caso do São João de Campina Grande). **Revista de Cultura e Turismo**, v. 3, p. 106-116, 2012.

MILONE, G. **Estatística: geral e aplicada**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

NASCIMENTO, J. M. **Custos: planejamento, controle e gestão na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NEIRA, Adarlette; CERCHIARO; Isabel Balloussier; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. **A liderança feminina e a qualidade organizacional na gestão de saúde**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 8., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: CNEG, 2012.

NOGUEIRA, Grasiela Marcias; FERMENTÃO, Cleide Aparecida Gomes Rodrigues. O estado civil das pessoas que vivem sob regime de união estável em face dos direitos da personalidade. **Revista Jurídica Cesumar**, v. 6, n. 1, p. 489-498, 2006.

OLEIRO, Walter Nunes; DAMEDA, André das Neves; VICTOR, Fernanda Gomes. O uso da informação contábil na gestão de micro e pequenas empresas atendidas pelo programa de extensão empresarial NEE/FURG. **SINERGIA**, v. 11, n. 1, p. 37-47, 2007.

OLIVEIRA, Gessy Dhein; OLIVEIRA, Deyvison de Lima; CUSTÓDIO, Elizangela Maria Oliveira; ROSSONI, Estela Pitwak. Gestão do conhecimento organizacional: uma abordagem nas prestadoras de serviços contábeis. **Latin American Journal of Business Management**, v. 2, n. 2, p. 20-53, 2011.

OLIVEIRA, Sebastião Geraldo. **Indenizações por acidente de trabalho ou doença ocupacional**. 5. ed. São Paulo: LTr, 2007.

OMT – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **Introdução ao turismo**. Tradução Dolores Martins Rodriguez Corner. São Paulo: Roca, 2001.

PADOVESE, C. L. **Curso básico gerencial de custos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PENATTI, Izidro; ZAGO, Sebastião José; QUELHAS, Oswaldo. **Absenteísmo**: as consequências na gestão de pessoas. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, Resende. **Anais...** Resende, RJ: SEGeT, 2006.

PEREIRA, Mariana de Jesus. **Prioridades estratégicas e gestão de custos**: a relação conforme a percepção dos gestores nos hotéis de médio e grande porte da cidade de Salvador-BA. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Curitiba, 2009.

PEREIRA, Ronildo Alcântara. A integração da várias formas de turismo como fator de desenvolvimento para os cariris velhos. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 9.; ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 5., 2011, São José dos Campos. **Anais...** São José dos Campos: Univap, 2011.

PINTO, Eder Paschoal. Tarifa e ocupação de hotéis: provocando o modelo de apreamento convencional. **Turismo em Análise**, v. 20, n. 3, p. 469-484, 2009.

PROBST, Eliziana Renata. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Santa Catarina: Instituto Catarinense de Pós-graduação, 2002.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: LONGARAY, André Andrade; RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria; SOUSA, Marco Aurélio Batista de; COLAUTO, Romualdo Douglas; PORTON, Rosimere Alves de Bona. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RIBEIRO, Marcelle. Ocupações de hotéis na copa é menor que a expectativa. **Terra Economia**, 10 maio 2014. Disponível em: <<http://economia.terra.com.br/ocupacao-de-hotéis-na-copa-e-menor-que-a-expectativa,7f4c17f23b16410VgnVCM3000009af154d0RCRD.html>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

RIZZINE, I.; CASTRO M.; SARTOR, C. **Pesquisando**: guia de metodologias de pesquisa para programas sociais. Rio de Janeiro: USU, 1999.

ROCHA, Fernanda Daniela Chaves. **Patrimônio e turismo cultural**: problemas e perspectivas nos centros históricos de João Pessoa e Salvador. Dissertação (Mestrado Multidisciplinar em Cultura e Sociedade) - Universidade Federal da Bahia, 2012.

ROIM, Talita Brado Barbosa; PEREIRA, Jorge Ismael Martini. A classificação hoteleira e sua importância para a qualidade dos serviços prestados pelos meios de hospedagens. **Revista Científica Eletrônica de Turismo**, ano IX, v. 17, 2012.

SANTOS, J. S. **Custos ocultos no processo de instalação de elevadores OTIS VF1**. Monografia (Especialização em Engenharia da Produção) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2003.

SANTOS, Rodrigo Amado dos; BARBOSA, Talita Prado; KONISHI, Livia. O processo de capacitação profissional no setor hoteleiro. **Revista Científica Eletrônica de Turismo**, ano VIII, v. 15, jun. 2011.

SATO, Kawana Harue; MARTINS, Tomas Sparano; KATO, Heitor Takashi; SILVA, Eduardo Damião da; MARTINS, Roberta Rocha Rosa. O processo de terceirização de serviços hoteleiros: motivações e fundamentos teóricos. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 7, n. 1, p. 128-146, 2013.

SAVALL, H.; ZARDET, V. **Maitriser lês coûts at lês performances cachês**. Paris: Econômica, 1991.

SERAFIN, Marco Antonio M. A história da hotelaria no Brasil e no mundo. **Etur**, 8 abr. 2005. Disponível em: <<http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?idconteudo=6144>>. Acesso em: 16 ago. 2011.

SILVA, Doris Marli Petry Paulo; MARZIALE, Maria Helena Palucci. Absenteísmo de trabalhadores de enfermagem em um hospital universitário. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 8, n. 5, p. 44-51, 2000.

SILVA, Francisca Janete; RAMOS, Rubens Eugenio Barrêto; CAMPOS, Ana Célia Cavalcanti Fernandes. Gestão de pessoas e performance organizacional: uma investigação sobre os fatores direcionadores de satisfação e fidelidade de empregados. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto, **Anais...** Ouro Preto, MG: Abepro, 2003.

SILVA, José Dionizio Gomes da. **Sistema de inteligência gerencial**: turismo contemporâneo. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Paulo Cesar Pereira da. **Rastreamento dos custos ocultos em operações de serviços**: estudo de caso em uma sociedade de economia mista com controle estatal na Paraíba. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2008.

_____; SEVERIANO FILHO, Cosmo. Ocorrência de custos ocultos em operações de serviços: *insights* sobre observação de uma sociedade de economia mista no Brasil. **Gestão e Produção**, v. 18, n. 3, p. 499-508, 2011.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reinaldo Maia. Poder e sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. **O&S**, v. 10, n. 23, 2003.

SIQUEIRA, Vera Thânia Alves. **Satisfação no trabalho**: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

SÍTIMA, B. F. B. **A contabilização dos custos ocultos na empresa**: uma abordagem aos custos com o absenteísmo numa central termoelétrica. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, 2001.

SOISTAK, Jorge. A importância do planejamento. **Portal da Classe Contábil**, 9 jun. 2005. Disponível em: <<http://www.classecontabil.com.br/artigos/a-importancia-do-planejamento>>. Acesso em: 2 jan. 2012.

SOUZA, Daniela Borges Lima de. Gestão do conhecimento nas organizações: desafios e oportunidades. **Estação Científica**, n. 3, 2006.

STRAPZZON, Jaqueline; CALEGARI, Sonia; SIMIONI, Tatiane Ronchi. Reflexos na rotatividade de pessoal de uma empresa do ramo de odontologia na cidade de Pato Branco-PR. **Synergismo Scientifica UTFPR**, v. 3, n. 1, p. 43-57, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy; POZO, Hamilton; VICENTE, Augusto José. O uso de tecnologias da informação em hotéis de pequeno porte: um estudo multicaso. **Organização em contexto**, v. 9, n. 17, p. 31-57, 2013.

TEIXEIRA, Rivanda Meira. Competências e aprendizagem de empreendedores/gestores de pequenas empresas no setor hoteleiro. **Turismo em Análise**, v. 22, n. 1, p. 195-219, 2011.

TELLÓ, Ademir Roque. Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. **Revista FAE**, v. 4, n. 1, p. 17-26, 2001.

TOMAEL, Maria Inês; MARTELETO, Regina Maria. Do compartilhamento da informação ao conhecimento coletivo. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 7., 2006, Marília-SP; Belo Horizonte: Ancib, 2006.

UCHIMURA, K. Y.; BOSI, M. L. M. Qualidade e subjetividade na avaliação de programas e serviços de saúde. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, nov./dez. 2002.

VIALLI, Andrea. Classe C descobre o turismo e dá fôlego ao crescimento do setor. **Estadão**: Geral, 26 dez. 2009. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,classe-c-descobre-o-turismo-e-da-folego-ao-crescimento-do-setor-487360>>. Acesso em: 12 ago. 2013.

VIGILATO, Rita de Cassia dos Anjos. **Mulheres em cargos de chefia**. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

WENCEL, Maykon Alberto; OLIVEIRA JUNIOR, Osvaldir Aparecido de; BARZOTTO, Isieli Mayara. A responsabilidade do contador frente ao empresário conforme o código civil de 2002 (Lei 10.406/02). In: ENCONTRO PARANAENSE DE PESQUISA E EXTENSÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, 7., 2013, Campo Mourão, PR. **Anais...** Campo Mourão, PR: ENPPEX, 2013.

WERNKE, R. **Análise de custos e preços de vendas**. São Paulo: Saraiva. 2005.

**More
Books!** 



yes
I want morebooks!

Buy your books fast and straightforward online - at one of the world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at
www.get-morebooks.com

Compre os seus livros mais rápido e diretamente na internet, em uma das livrarias on-line com o maior crescimento no mundo! Produção que protege o meio ambiente através das tecnologias de impressão sob demanda.

Compre os seus livros on-line em
www.morebooks.es

SIA OmniScriptum Publishing
Brīvības gatve 197
LV-103 9 Rīga, Latvia
Telefax: +371 68620455

info@omniscrptum.com
www.omniscrptum.com

OMNI Scriptum



