



Papel do *Controller* na visão dos profissionais atuantes em uma rede hoteleira nacional

The role of the Controller in the view of professionals working in a national hotel chain

El papel del controlador en la visión de los profesionales que trabajan en una cadena hotelera nacional

Gabriella Rosa de Figueiredo

Universidade Federal de Rondonópolis

gabriella.figueiredo@aluno.ufr.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>

Benjamim C. Mardine Acuña

Universidade Federal de Rondonópolis

bacuna@terra.com.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5614-8173>

Histórico do artigo:

Recepção: 1º semestre de 2022

Aprovação: 1º semestre 2022

Publicado: 1º semestre 2022

RESUMO

A controladoria é apresentada sob diferentes enfoques na literatura acadêmica, ora como um órgão de staff, ora como um departamento ou mesmo como uma função, é demonstrada como de importância significativa para o crescimento das organizações. As organizações de maior porte, por apresentarem mais condições de manter pessoal qualificado na gestão, bem como necessidade de conhecerem o que se passa nas pontas operacionais, podem utilizar desse recurso como instrumento para a manutenção de suas operações e, eventualmente, em seu crescimento. Os profissionais atuantes no negócio são, portanto, desafiados a encontrar um papel que seja adequado ao seu posicionamento diante dos desafios empresariais. Este artigo teve por objetivo geral entender as funções do *Controller* no ramo da controladoria hoteleira. Um questionário de 9 questões foi encaminhado para *Controllers* de diversos hotéis da mesma rede, afim de identificar suas funções. Identificando que na prática os *Controllers* realizam parcialmente as funções trazidas pela literatura. Apesar das funções na prática não serem fiéis a literatura o cargo é importante para a estrutura do empreendimento.

Palavras-chave: Controladoria; *Controller*; Hotelaria.

ABSTRACT

Controllership is presented under different approaches in academic literature, sometimes as a staff body, sometimes as a department or even as a function, it is shown as being of significant importance for the growth of organizations. Larger organizations, for being in a better position to have qualified management personnel, as well as the need to know what is going on at the operational ends, can use this resource as an instrument to maintain their operations and, eventually, their growth. The professionals working in the business are therefore challenged to find a role that is appropriate to their positioning in the face of business challenges. The overall objective of this paper was to understand the *Controller's* roles in the hotel *Controllership* business. A questionnaire with 9 questions was sent to

Controllers of several hotels of the same chain, in order to identify their functions. In practice, *Controllers* partially perform the functions described in the literature. Although the functions in practice are not faithful to the literature, the position is important for the structure of the enterprise.

Keywords: Controllership; Controller; Hospitality.

RESUMEN

El controlador se presenta bajo diferentes enfoques en la literatura académica, a veces como un cuerpo de personal, a veces como un departamento o incluso como una función, se demuestra que es de importancia significativa para el crecimiento de las organizaciones. Las organizaciones más grandes, por tener más condiciones de mantener personal de gestión calificado, así como la necesidad de saber lo que está sucediendo en los extremos operativos, pueden utilizar este recurso como un instrumento para mantener sus operaciones y, eventualmente, en su crecimiento. Por lo tanto, los profesionales que trabajan en la empresa tienen el reto de encontrar un papel adecuado a su posicionamiento frente a los retos empresariales. El objetivo general de este artículo era comprender las funciones del interventor en el negocio de control de hoteles. Se envió un cuestionario con 9 preguntas a los controladores de varios hoteles de la misma cadena, con el fin de identificar sus funciones. En la práctica, los controladores cumplían parcialmente las funciones descritas en la literatura. A pesar de que las funciones en la práctica no son fieles a la literatura, la posición es importante para la estructura de la empresa.

Palabras clave: Contraloría; Controlador; Hospitalidad.

1 INTRODUÇÃO

Gestão, seja empresarial ou organizacional é uma ação intencional que envolve planejamento, controle e correção, desse contexto a controladoria nasceu como uma função de apoio ao desenvolvimento das organizações, sejam elas de qualquer finalidade, obter lucro ou não, indifere, a controladoria passou a apoiar a eficiência e a eficácia organizacional.

A discussão se seria uma função ou órgão não é tão relevante, uma vez que mesmo organizações de menor porte, com estruturas enxutas e até insuficientes, acabam desenvolvendo controles mínimos, que são, por natureza, parte da controladoria.

Particularmente alguns segmentos econômicos se desenvolvem diferentemente a depender da região onde se encontram e, por isso, desenvolveram estrutura física, econômica e financeira específicas para atenderem aos fatores críticos de sucesso em seus segmentos regionais, gerando diferentes estruturas, também, de controle.

O setor hoteleiro, por exemplo, enfrenta quesitos diferenciados para o seu sucesso; em função da conjuntura econômica e possibilidade de crescimento do mercado que permitiram a expansão do ramo hoteleiro, com as possibilidades turísticas ocasionadas pelo crescimento econômico do país, incentivos públicos para o turismo e o aumento no nível de renda dos brasileiros que conseqüentemente fizeram o setor de serviços se ampliarem.

Hotéis são considerados entre os elementos mais importantes para o turismo e a exploração das regiões onde estão instalados. Segundo Medlik e Ingram (2002 p.4) “o negócio hoteleiro, ou, como se diz mais recentemente a indústria da hospitalidade cada vez mais exerce função importante na maioria dos países, pois fornecem instalações para diversos negócios”. O ramo hoteleiro de forma geral está enquadrado em um ambiente competitivo devido ao seu alto índice de concorrência, contínua introdução de novos produtos e serviços e acessos a diferentes tarifas e canais de promoções.

Neste sentido, é importante que haja informações sólidas que possibilitem a seus gestores fazer uso gerencial, incluindo o sistema contábil gerencial, uma vez que o investimento de capital é alto e o retorno de longo prazo.

Dentre essas questões gerenciais, destacam-se a importância do acesso dos gestores aos dados sobre os aspectos operacional, econômico e financeiro do empreendimento. Tais informações são importantes para que haja gestão no fluxo de caixa da empresa, evitando que a falta de recursos financeiros venha a onerar o resultado do empreendimento.

Diante disso, com o objetivo de ampliar e entender sobre as funções do *Controller* na controladoria do ramo hoteleiro e, com base nas principais funções da controladoria, o estudo tem como problemática de pesquisa: qual a visão de profissionais de controladoria a respeito de seu papel em uma rede hoteleira de abrangência nacional?

Com base na situação problema, o objetivo geral desta investigação foi apresentar a visão dos gestores sobre as suas funções na estrutura de uma rede hoteleira de abrangência nacional.

De modo específico esta investigação pretendeu descrever como a literatura apresenta as funções básicas do *Controller*, observar como os profissionais atuantes na rede compreendem o seu papel e verificar se há lacunas na descrição encontrada para aumentar a eficiência de suas atuações na rede.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CONTROLADORIA

De acordo com a alta demanda e abertura de hotéis, viu-se a necessidade de um setor que trouxesse e processasse as informações de forma clara e livre de viés para auxiliar seus gestores nas tomadas de decisão, sendo assim deu-se origem a controladoria.

Segundo Oliveira, Peres e Silva (2011) “é ela que fornece os dados e as informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar a essa mesma cúpula os pontos de estrangulamento presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa.”

Além disso, o papel da controladoria vai além de somente analisar os relatórios contábeis e financeiros. Conforme Lukes e Schnorrenberger (2009), “a controladoria pode não estar somente relacionada à função contábil, enfatizada no controle financeiro e, sim multidisciplinarmente, envolvendo conhecimento de várias outras ciências como administração, economia, estatística, psicologia, dentre outras, que podem ser empregadas conjuntamente”.

Diante das necessidades de conhecimentos de diversas áreas, conforme destacado por Lukes e Schnorrenberger (2009) e com a expansão da controladoria, surgiu um novo perfil de gestor, denominado *Controller*. Função esta que necessita de profissionais qualificados, que possam demonstrar suas habilidades e competências em relação ao planejamento, execução e controle da organização, a fim de obter eficácia nos resultados.

Conforme Nakagawa (1993):

O Controller acaba tornando-se responsável pelo projeto, implementação e manutenção de um sistema integrado de informações, que operacionaliza o conceito de que a contabilidade, como principal instrumento para demonstrar a quitação de responsabilidades que decorrem da accountability da empresa e seus gestores, é suportada pelas teorias de decisão, mensuração e informação.

Sendo assim sua principal função é exercer uma forte influência sobre as tomadas de decisão lógicas de uma empresa.

Ainda com relação à atuação do *Controller*, Lunkes, Ramos, Palhano e Rosa (2016, p. 15) concluíram que “Embora ocorra predominância no fornecimento de informações aos gestores para a tomada de decisão, isto ocorre pela geração de relatórios, minimização de riscos financeiros e correção de erros de planejamento e controle. Os estudos também apontam um conflito entre a percepção dos gestores e dos *Controllers* sobre as funções e papéis, o que pode acarretar desvantagens para a gestão da empresa, já que os gestores priorizam as funções básicas e podem carecer de informações estratégicas para a tomada de decisão.”

De acordo com o trabalho dos autores, há uma lacuna de pesquisa para averiguar e traçar o perfil do *Controller* em relação às atribuições da controladoria.

Segundo Schmidt (p.20) aconteceu no início do século XX nas grandes

corporações norte-americanas, com o objetivo de controlar todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias ou filiais. Uma grande parcela das empresas adversárias, que haviam se expandido a partir da Revolução Industrial, começou a se unir no final do século XIX, formando assim grandes empresas, porém com seu controle inteiramente centralizado.

De acordo com Kanitz (1976 p.5) a controladoria “originou-se de pessoas que exerciam cargos de responsabilidade no departamento contábil, ou no departamento financeiro” Sua explicação decorre de que “possuíram estes profissionais, em função do cargo que ocupavam uma visão ampla da empresa, que os tornou capazes de detectar as dificuldades e propor soluções”.

A função da Controladoria não se limita apenas em administrar o sistema contábil e financeiro da empresa. Explica também que, por isso, o domínio de contabilidade ou finanças não era mais satisfatório para seus desempenhos. Tornando assim um setor que necessitaria de uma visão interdisciplinar.

Autores como Piai (2000), Favretto (2001), Lapolli (2003), Souza (2007) confirmam em suas pesquisas que um dos principais aportes da controladoria para com as organizações está relacionado à estrutura e gerenciamento de um sistema de informação, capaz de suportar o processo de tomada de decisão.

Como órgão administrativo a função da controladoria é analisar, projetar, controlar custos, finanças e pessoas, zelar pelo desempenho da empresa, desenvolver sistemas e metodologias de gerenciamento que aperfeiçoem o desempenho das empresas por meio do seu sistema de gestão através de informações para os gestores que auxiliam na tomada de decisões.

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

A missão da controladoria, além de zelar pela continuidade da empresa é também suprir as necessidades de informações dos demais gestores, com o objetivo de levá-los em suas funções decisórias tendo como foco o melhor retorno para com os investidores (PADOVEZE, 2012, p.28).

A importância da controladoria como área de apoio para com os demais órgãos de um empreendimento, é de fundamental importância, pois representa o acompanhamento dos planos, objetivos e metas definidos em cada instância no contexto da empresa. Deve promover a sinergia entre as áreas, assessorando a alta direção no estabelecimento de planejamento e controle eficazes e que seja parte de um sistema global de informações de natureza permanente e integrada.

2.2 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

Para desenvolver as diversas atividades cabe à controladoria o processo de assegurar a eficácia da empresa através de seu planejamento e organização a fim de controlar toda e qualquer informação que seja utilizada para tomada de decisão.

Quanto a sua estrutura a fim de atender suas especificidades de ser regulamentadora das informações úteis para tomadas de decisão, normalmente ligada aos aspectos contábeis societários e de legislação fiscal. Além disso, segundo Padoveze “A estruturação da Controladoria deve estar ligada aos sistemas de informações necessários a gestão”

A controladoria como fonte de informações para tomadas de decisão e responsável por transmiti-las seja de cunho fiscal, orçamentário ou administrativo é a primeira a receber tais informações do meio externo e cabe a ela o devido tratamento desta informação para dar seguimento aos processos internos.

2.3 CONTROLADORIA NA REDE HOTELEIRA

No Brasil, a partir de 1990 as grandes redes passaram a construir os hotéis mais econômicos e de padrão internacional, isso pelo alto grau de procura dos consumidores por tais serviços. Foi também nessa década que ocorreu a abertura do país para a globalização, favorecendo assim o mercado do turismo de negócios e a expansão do corporativismo.

O mercado hoteleiro tem crescido bastante nos últimos anos e ainda há perspectivas promissoras de crescimento. A participação, no setor hoteleiro, das cadeias internacionais de hotéis vem sendo cada vez maior. Entre outros fatores, isto se deve, ainda segundo Saab e Daemon (2001, p.131), à maior capacidade de penetração, aos serviços altamente padronizados, ao elevado padrão de qualidade nas acomodações, a esquemas não tradicionais para distribuição dos serviços (tais como franquias e contratos de gestão), que ampliam a presença no mercado. O cenário atual é de competitividade em alta, o que demanda maior controle e acompanhamento no desempenho das empresas do ramo e as decisões devem ser tomadas com maior agilidade e precisão e podem ser decisivas para a vida da empresa.

A controladoria de um hotel é o setor responsável por todas as suas funções administrativo-financeiras. É ela que coordena as atividades contábeis e de almoxarifado, contas a pagar e receber, além do departamento de pessoal e administrativo. Também é de sua responsabilidade a organização do fluxo de caixa controlando as entradas e saídas de dinheiro.

2.4 CONTROLLER E SUAS FUNÇÕES

É um dos profissionais em alta no mercado, apesar de ser uma profissão muito valorizada em grandes empresas nacionais e internacionais, as pequenas e médias empresas e a grande parte da população desconhece essa atuação ligada no mundo dos negócios. Nele recai a responsabilidade de coordenar os processos de gestão econômica, financeira e patrimonial. É um profissional multifuncional responsável pela controladoria da empresa que envolve contabilidade e área fiscal, financeira e administrativa.

A função do *Controller* vai além da relação contábil e financeira da empresa ela avança por questões estratégico sendo então um apoio importante para decisões empresariais.

De acordo com Gomes; Souza; Lunkes (2014), o tipo de *Controller* que as empresas vêm buscando atualmente é aquele que possa auxiliar nos planejamentos estratégicos elaborados e controlando a organização para obter uma melhor gestão e possibilitar aos gestores informações e auxílio no processo de tomada de decisão.

Assim compreende-se melhor as funções e papéis do *Controller*, como administrador de um grande sistema de informações, capaz de receber, analisar e transmitir informações. Não apenas um cargo ou uma função, mas sim um conjunto de qualidades necessárias para ser um bom profissional e se destacar neste cargo novo, pouco conhecido e importante para qualquer ramo de atividade promissora, o bom desempenho de um *Controller* traz também o bom desempenho de um empreendimento como um todo.

2.5 O CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

Entre os controles internos mais importantes encontra-se um que, apesar de sua muita utilidade e versatilidade: controle retrospectivo ou prospectivo, acompanhamento de metas econômicas ou financeiras, costuma ser relegado a um segundo plano e até mesmo à sua omissão.

O orçamento empresarial não deve ser entendido como instrumento limitador e controlador de gastos, mas como forma de focalizar a atenção nas operações e finanças da empresa, antecipando os problemas, sinalizando metas e objetivos que necessitem de cuidado por parte dos gestores, contribuindo para a tomada de decisões com vistas ao atendimento da missão e do cumprimento das estratégias das empresas (LEITE et al., 2008 p. 57)

O controle orçamentário eficaz e eficiente é capaz de blindar o ativo do empreendimento, podendo analisar com precisão impactos negativos futuros e minimiza-los ou evita-los através de um controle árduo dos custos e despesas correntes no período. Assim como acompanhar o avanço de sua receita corrente. Traçar com inteligência seu orçamento a fim de conseguir no final do exercício atender as premissas impostas pelos investidores no início de determinado período.

3. METODOLOGIA

Por sua finalidade de observar, classificar, registrar e divulgar resultados, a metodologia de pesquisa adotada, segundo Andrade (2002), é indicativa da finalidade do estudo. Este estudo utiliza um procedimento bibliográfico e documental. Foi aplicado um questionário aos *Controllers* de hotéis de abrangência nacional, composto por 9 perguntas de múltipla escolha.

A pesquisa foi realizada junto a seis *Controllers* responsáveis pelas unidades de gestão e de operação da Rede, de um total de dez *Controllers* existentes, dos quais todos foram contatados por e-mail, tendo à pesquisa utilizado as respostas daqueles que, obviamente, responderam.

As questões fechadas foram submetidas durante 3 semanas aos responsáveis e coletadas da mesma forma que foram enviadas, por e-mail. Os gestores da entidade denominados internamente como *Controllers* são os responsáveis pela gestão e operação dos controles internos envolvendo faturamento, contas a pagar, a receber, tesouraria, orçamento, folha de pessoal, manutenções e, de forma geral, pelas contratações, gerentes administrativos e financeiros que, também, elaboram os relatórios de desempenho dessas diferentes áreas, inclusive os apontamentos e conciliações dos balancetes contábeis e dos tributos.

4 RESULTADOS

Os dados foram coletados a partir de um questionário aplicado aos *Controllers* de uma rede hoteleira de abrangência nacional, proprietária de um dos maiores hotéis da cidade de Rondonópolis – MT.

Cada Unidade possui um *Controller* responsável, que deve ser encarregado do controle dos gastos, do sistema de controle financeiro, das compras, dos recebimentos, dos relatórios e das decisões administrativas e financeiras.

Os questionários foram retornados por apenas 6 dos 10 enviados. Os respondentes foram os próprios *Controllers* de cada unidade. No contexto da rede o orçamento é peça chave para os gestores e, por isso, o controle dos gastos é realizado de maneira bastante próxima.

QUADRO 1: Descrição para cargo de *Controller*

Pré-requisitos:	NATUREZA
• Conhecimento e experiência na área de controladoria.	Experiência
• Imprescindível superior completo em Ciências Contábeis (CRC).	Habilitação
• Excel avançado.	Ferramental
• Habilidade em utilizar conceitos matemáticos para controlar as atividades financeiras, econômico e contábeis.	Ferramental
• Ter habilidade de negociação. Trabalhar com relatórios numéricos.	Ferramental
• Ter habilidade para falar e escrever claramente informações financeiras.	Ferramental
Principais atividades:	
• Gerenciar o departamento financeiro, incluindo contas a receber, contas a pagar, auditoria, folha de pagamento, contabilidade geral e fluxo de caixa.	Rotinas Financeiras e Contábeis
• Cumprir os regulamentos e a legislação estadual e federal relacionadas ao empreendimento.	Controles Fiscais
• Planejar e implementar procedimentos e sistemas contábeis.	Rotinas Contábeis
• Preparar relatórios demonstrando a saúde financeira do empreendimento relacionada a receitas e despesas baseadas na operação com relação ao passado, presente e futuro.	Rotinas Financeiras e Contábeis
• Preparar e enviar relatórios Governamentais, e toda a documentação fiscal do empreendimento.	Rotinas fiscais

Fonte: Programa de Oportunidade de Carreiras – Atlantica Hotels

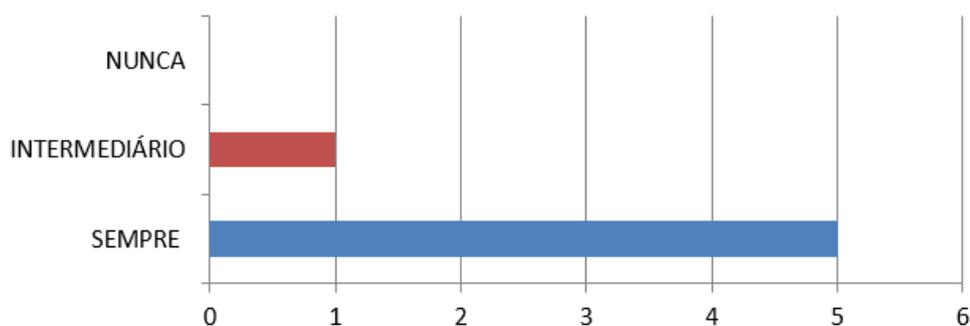
Inicialmente pode ser observado que a concepção da organização a respeito da controladoria se atém ao cumprimento das rotinas internas, sendo que, em nenhuma das atividades pôde-se perceber a vinculação da atividade do *Controller* ao acompanhamento das metas físicas.

Aparentemente a organização percebe a controladoria na sua forma tradicional e não a incluem na esfera decisória e na realização do planejamento estratégico e tático, uma das causas para esse distanciamento pode ser uma desconexão entre a análise das relações de causa e efeito. Esse aspecto é particularmente relevante pois denota ações e controles retrospectivos, desprezando a capacidade de estudar como as ações de seus gestores podem impactar no atingimento finalístico dos reflexos econômico e financeiros, relegando o planejamento a uma visão mais ligada à sensibilidade e opinião do que a uma mais abrangente, integrada e efetiva.

Dessa maneira, o questionário encaminhado foi elaborado com base na descrição de funções conforme o Quadro da descrição das atividades, a fim de mapear as funções dos *Controllers* de acordo com a sua própria avaliação. Dos dez questionários encaminhados, seis foram retornados respondidos, sobre os quais seguem observações:

FIGURA 1 – Gráfico de respostas da questão 1

1 - Após a análise dos relatórios sobre o desempenho organizacional, as informações relevantes são transmitidas aos demais gestores ?

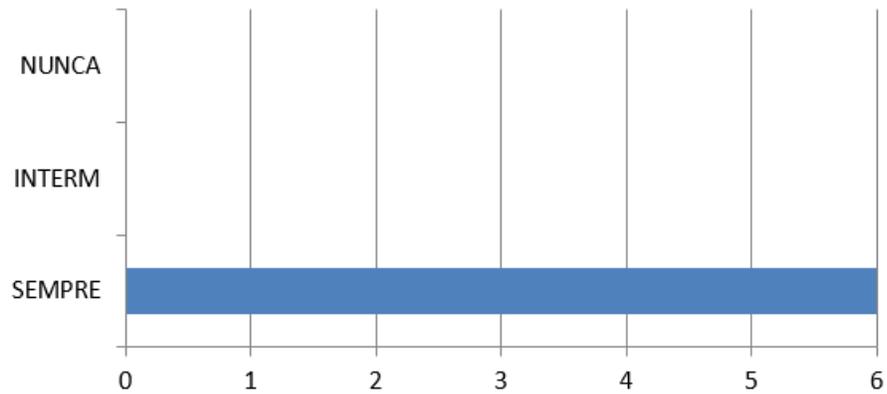


Fonte: dados da pesquisa.

Conforme respostas identifica-se que a maioria dos *Controllers* transmite informações relevantes aos demais gestores. Fazendo assim com que todos tenham ciência da atual situação de seus departamentos e tomem as determinadas medidas para continuarem dentro do esperado. Tendo uma resposta como intermediário identifica-se que alguns *Controllers* ainda sentem dificuldade em transmitir tais informações.

FIGURA 2 – Gráfico de respostas da questão 2

2 - Elabora-se orçamento para os exercícios seguintes, para o controle dos custos e despesas dos demais departamentos?

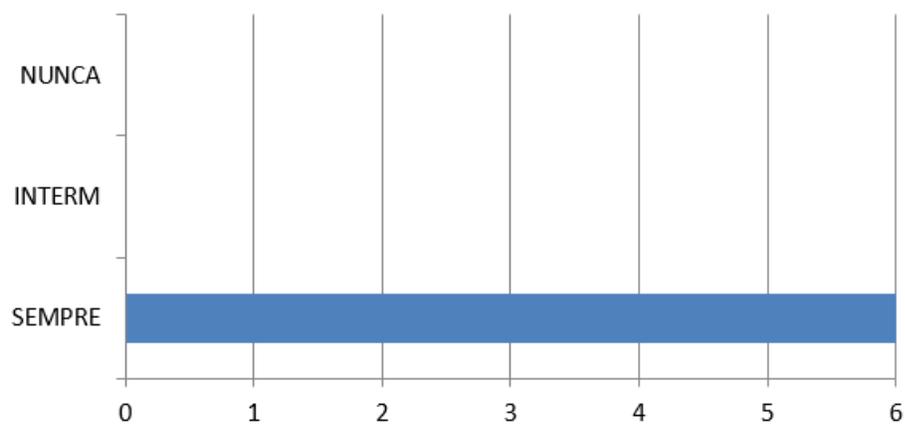


Fonte: dados da pesquisa.

Conforme acima, segundo a totalidade dos respondentes, são desenvolvidos orçamentos para os exercícios seguintes a fim de controlar os gastos dos departamentos, um controle de contenção eficaz ajuda os gestores a seguirem dentro do orçamento, atingindo o objetivo preestabelecido para o exercício.

FIGURA 3 – Gráfico de respostas da questão 3

3 - Durante o exercício corrente, o orçamento é utilizado para fins de análise das variações ocorridas?

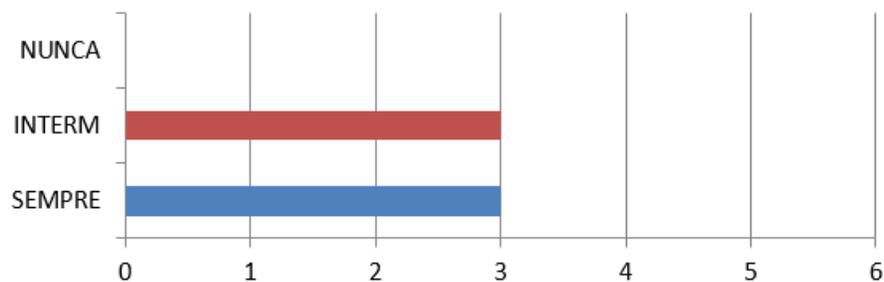


Fonte: dados da pesquisa.

A comparação do exercício corrente com os anteriores, segundo todos os que responderam é bastante importante para a empresa e para os departamentos afins. Como se pode observar é praticada por todos os que responderam ao questionário, é nessa comparação que se acompanha a evolução da empresa de um período a outro, analisando a variação entre as contas e seus resultados.

FIGURA 4 – Gráfico de respostas da questão 4

4 - São tomadas medidas para manter os supervisores informados sobre o comportamento e desempenho dos seus colaboradores?

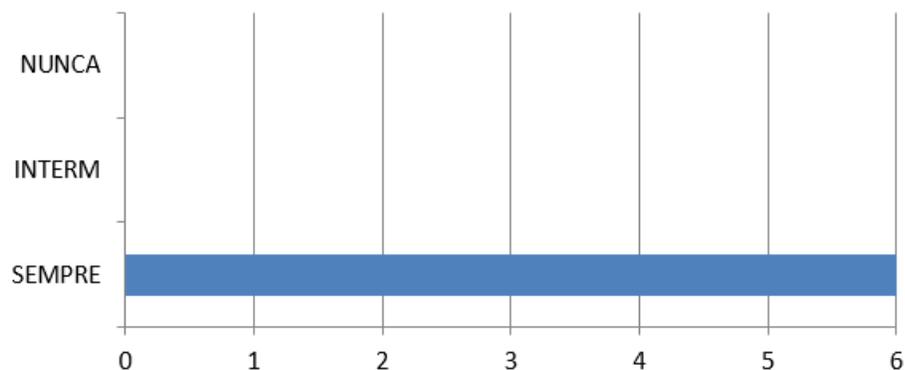


Fonte: dados da pesquisa.

A comunicação é essencial para o envolvimento dos colaboradores, ainda mais quando ela é formada por dados e relatórios significativos sobre o desempenho de cada área ou, mesmo o geral da Unidade.

FIGURA 5 – Gráfico de respostas da questão 5

5 - São apontadas divergências no centro de custo/resultado de outro departamento buscando a eficiência econômica ?

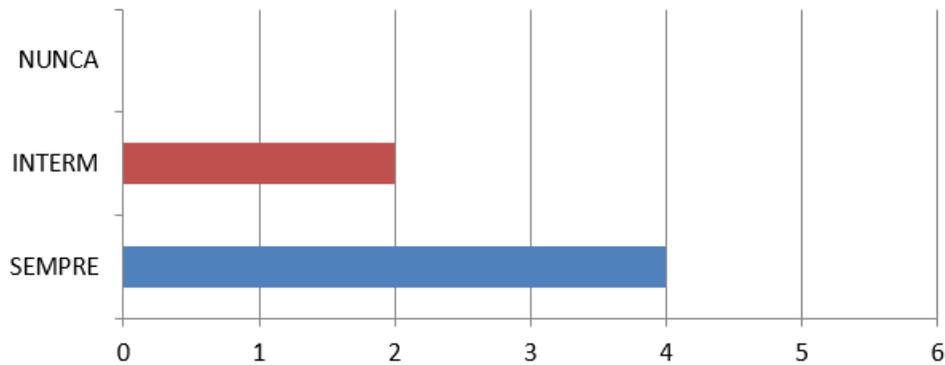


Fonte: dados da pesquisa.

A evidenciação dos resultados do período por centro de custo mostra uma visão unicamente dos gastos/resultados por departamento. Esta análise permite ao *Controller* e aos gestores de cada departamento a análise individual de cada setor, buscando métodos corretivos para cada situação separadamente, todos em busca da eficiência econômica do todo e de cada departamento individualmente. Uma ação de grande importância para a gestão que, segundo as respostas, é adotada por todos que retornaram o questionário.

FIGURA 6 – Gráfico de respostas da questão 6

6 - Há auxílio nos processos de mudanças organizacionais, relatórios gerenciais ou de gestão ?



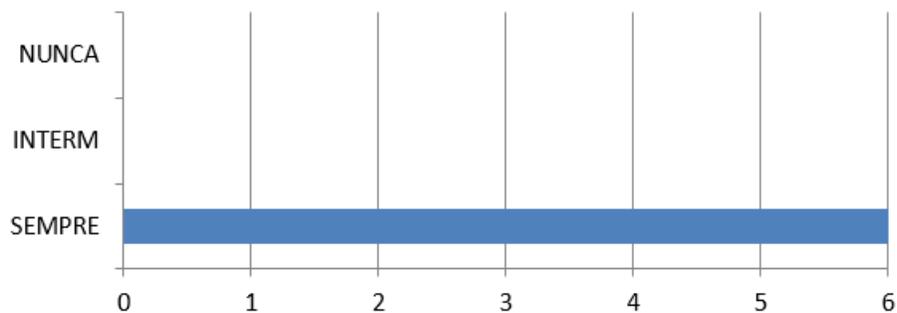
Fonte: dados da pesquisa.

Na maioria das respostas os *Controllers* estão disponíveis para auxiliar os demais setores ou gestores nos processos de mudanças, sejam eles organizacionais, de relatórios ou de gestão.

Porém, em metade das respostas eles auxiliam ocasionalmente tais mudanças, não em todas as situações.

FIGURA 7 – Gráfico de respostas da questão 7

7 - São transmitidas as apurações de resultados e de caixa e os impactos que estas poderão ocasionar na organização?



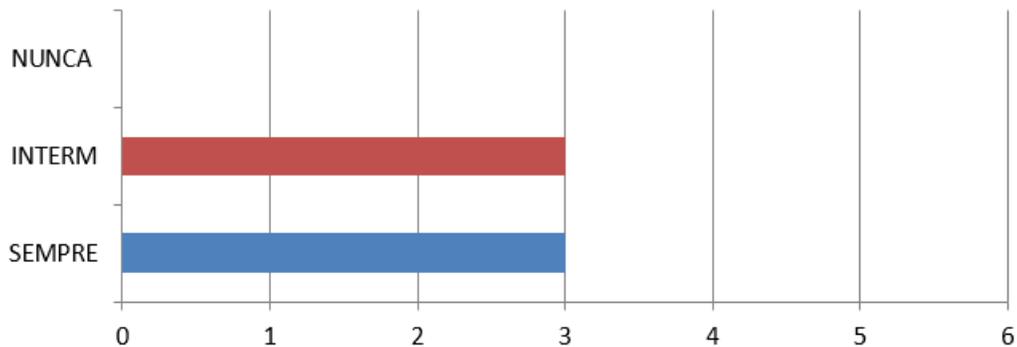
Fonte: dados da pesquisa.

Manter os demais gestores informados sobre o resultado do exercício e os de caixa, juntamente com seus impactos sejam eles negativos ou positivos trás transparência na gestão. Um

feedback dos demais gestores sobre as apurações proporciona uma visão mais ampla para o *Controller* e o ajuda a entender melhor o andamento dos demais setores.

FIGURA 8 – Gráfico de respostas da questão 8

8 - Utiliza modelos diferentes de liderança de equipe fazendo com que ela busque formas diferentes de lidar com o problemas ?

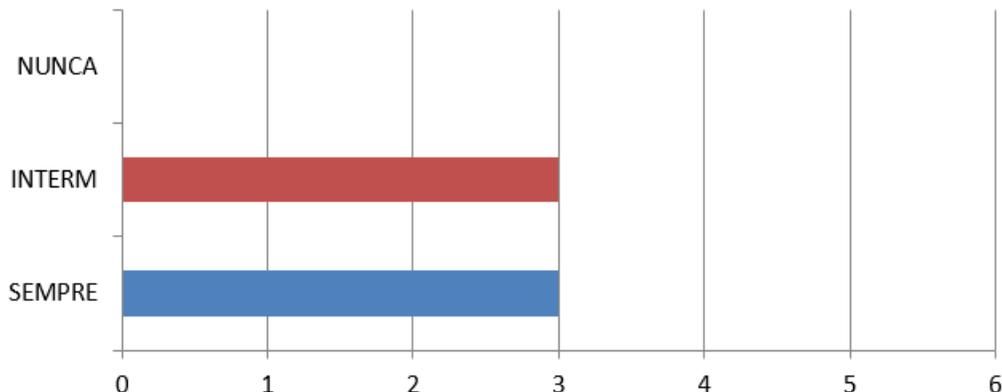


Fonte: dados da pesquisa.

A utilização de modelos diferentes de liderança de equipe a fim de construir profissionais com autonomia para tomar determinadas decisões ainda é um ponto a ser estudado e melhorado em alguns hotéis.

FIGURA 9 – Gráfico de respostas da questão 9

9 - Busca-se por novos conceitos, ideias de melhoria, técnicas de gestão para auxiliar os demais gestores na execução orçamentária?



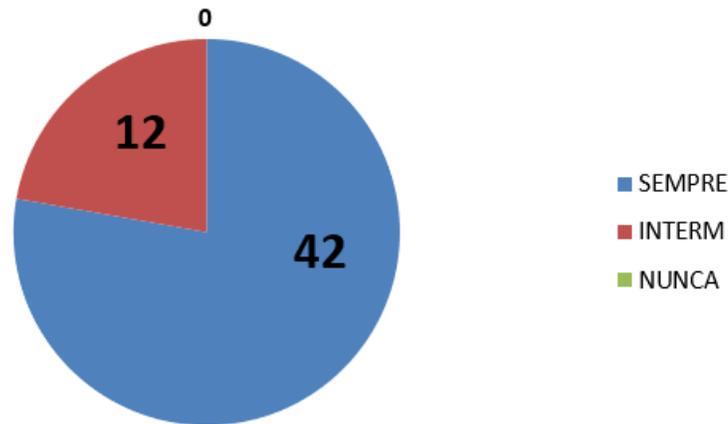
Fonte: dados da pesquisa.

Identifica-se que a tabulação dos dados e resultados do exercício são realizadas, e que a transmissão destes resultados também é realizada na maioria dos hotéis, porém alguns *Controllers* ainda não conseguem fugir das análises e dados em busca de novas formas ou ideias de melhoria de técnicas de gestão para auxiliar os demais gestores na execução orçamentária. Ponto a ser

trabalhado pois, a inovação e busca por melhorias é sempre importante em todos os departamentos, a gestão tem que se atualizar conforme a necessidade do mercado que está em constante evolução como a hotelaria.

FIGURA 10 – Gráfico geral das respostas obtidas na pesquisa

TODAS AS RESPOSTAS



Fonte: dados da pesquisa.

Conforme dados gerais das respostas dos questionários realizados quarenta e duas das respostas são sempre, e doze das respostas são intermediários. Somando um total de cinquenta e quatro respostas ao todo dos seis questionários retornados respondidos.

Estes resultados sugerem que o papel do *Controller* nas organizações ainda pode evoluir para atuar nas outras funções constantes na literatura como, coordenação do planejamento e controle estratégico.

Verificou-se também que os dados são apresentados aos demais gestores do hotel de forma clara e objetiva pelo *Controller* e controladoria de forma com que auxilie na tomada de decisão dos demais gestores e no controle da organização como um todo.

A hotelaria requer níveis elevados de investimento de capital, pois predominam os ativos que são de longo prazo. Isso significa que os investimentos devem ser planejados durante um período significativo de tempo. Nesse sentido, a controladoria auxilia a administração, fornecendo medidas das alternativas econômicas, possibilitando a integração e a comunicação das informações para facilitar o processo decisório.

Em relação ao profissional que atua na controladoria dos hotéis, a maioria tem formação em contabilidade e conhecimento do setor de hospitalidade. A ênfase na lucratividade dos hotéis tem resultado na expansão das funções do *Controller*. As principais responsabilidades do *Controller* giram em torno das áreas de planejamento, gestão contábil, sistemas, finanças, operações e auditoria.

Como a controladoria tem papel importante na consecução dos objetivos e na continuidade das operações, os hotéis são dependentes da receita e, normalmente, precisam manter altos níveis de vendas e de ocupação para sobreviver e gerar o retorno adequado. Adicionalmente, eles

experimentam variações desproporcionais dos lucros durante períodos de flutuação sazonal da demanda.

Por último, a literatura apresenta uma clara concentração no estudo da contabilidade voltada para a área manufatureira em detrimento da contabilidade aplicada à área de serviços. Desta forma, a contabilidade e a controladoria não devem ignorar as especificidades do setor de serviços, principalmente hoteleiros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das observações realizadas e discutidas neste trabalho, pôde-se verificar que, no caso particular dos serviços de hospedagem, a rede utiliza coordenadores administrativos e financeiros com funções de controladoria, o que pode ser uma solução informativa interessante, apesar de se tratar de uma rede hoteleira com serviços padronizados, a característica do negócio associada às características de cada região.

As respostas deixaram claro que a função de responsável pelos controles internos é a mais relevante, em detrimento de aspectos estratégicos como a sua participação em políticas de preços e de foco das instalações ou de sua adaptação ao contexto local, assim, a controladoria presente na rede possui muito mais características operacionais que estratégicas.

De modo específico esta investigação descreveu a forma como a literatura apresenta as funções básicas do *Controller*, que foram parcialmente observadas entre os profissionais atuantes na rede. Foi possível constatar que estes compreendem o seu papel, porém com maior predominância do escopo de apoio à operação e menos no de decisões de médio a longo prazo, já que a comunicação dos relatórios é limitada e a discussão dos mesmos se baseia na explicação de aspectos evidenciados nos números apresentados.

Importante, portanto, que os *Controllers*, no contexto da pesquisa se aprofundem sobre aspectos do negócio de sua unidade, que a rede verifique as condições de discussão e decisão conjunta entre os executivos e os *Controllers*, aproximando assim, em significado e tempestividade das decisões e, finalmente, que as informações possam ser disseminadas às pessoas chave das unidades no sentido de proporcionar o seu envolvimento e comprometimento.

A pesquisa não buscou verificar quais indicadores de gestão como nível de ocupação ou sazonalidade, por exemplo, são os mais significativos no contexto da hotelaria, sendo, portanto, uma boa oportunidade de continuidade desta pesquisa, bem como de aspectos sistêmicos aplicáveis a redes de abrangência nacional, com contextos regionais diferenciados.

Existe campo fértil para estudos e pesquisas contábeis quanto a sua gestão e resultados, especialmente de cunho aplicado voltados ao mapeamento deste novo profissional.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- CAGGIANO, P. Cesar; FIGUEIREDO, S. **Controladoria**: Teoria e Prática. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1997.
- Catelli, A. **Controladoria**: Uma abordagem da gestão econômica GECON. São Paulo, Atlas, 2011.

- FREZATTI, F., RELVAS, T. R. S., NASCIMENTO, A. R., JUNQUEIRA, E. R., & BIDO, D. de S. **Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras.** Revista de Administração, v.5, n 4, p. 383-399, 2010.
- LEITE, Rita Mara; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo; SILVA, Helena de Fátima Nunes e BUFREM, Leilah Santiago. **Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006.** Rev. contab. finanç. [online]. 2008, vol.19, n.47, pp. 56-72. ISSN 1808-057X.
- LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão.** São Paulo: Atlas, 2009.
- LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, Darcil. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão.** São Paulo: Atlas, 2009.
- LUNKES, RAMOS, PALHANO, ROSA. **Análise das funções da controladoria em uma rede hoteleira.** Revista Eletrônica de Administração e Turismo. Vol. 08. Número 4. Janeiro-Julho/2016.
- MEDLIK, S., INGRAM, H. **Introdução à Hotelaria: Gerenciamento e Serviços.** 4. ed.. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- NAKAGAWA, M. Introdução a Controladoria. Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, L. M. **Controladoria estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria básica.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- Perera, S. (1998). *The historical development of business budgeting: an organizational perspective.* Accounting Forum, 22(1), pp. 3-13.
- REHRING, J.; VOUBEM, L.; WEBER, J. **Die Rolle(n) der Controller: Eine Einordnung durch den WHU-Controllerindex.** Controller Magazin. Vol. 1, 2011, p.14-19.
- SAAB, W. G. L. , DAEMON, I. G. **O Segmento Hoteleiro no Brasil.** BNDES Setorial. Rio de Janeiro, no.13, p.127 – 156.
- SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Fundamentos de controladoria.** São Paulo: Atlas, 2006.
- WEBER, J. **O desenvolvimento das tarefas do controlador: explicando a natureza da controladoria e suas mudanças.** Journal of Management Control, v. 22. p. 25-4