

**A IMPORTANCIA DA CONTROLADORIA NA TOMADA DE
DECISÕES NO SISTEMA HOTELEIRO EM MEIO A
PANDEMIA.**

**THE IMPORTANCE OF CONTROLLERSHIP IN DECISION MAKING
IN THE HOTEL SYSTEM IN THE MIDDLE OF THE PANDEMIC.**

Osmano Marques Monteiro Junior¹

Graduando em Ciências Contábeis pela UniEvangélica – GO

Daniel F. Hassel Mendes²

Professor Orientador do Curso de Ciências Contábeis da UniEvangélica – GO

¹ **Osmano Marques Monteiro Junior** – Bacharelado no curso de Ciências Contábeis pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEvangélica) – Brasil – E-mail: osmanojunior@villadaspedras.com

² Daniel F. Hassel Mendes – Professor do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de Anápolis (UniEvangélica) – Brasil

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	05
2. REFERENCIAL TEÓRICO	06
2.1 Historiar a Evolução do sistema hoteleiro no Brasil antes da Pandemia	07
2.2 Conceituar Controladoria	10
2.3 Vantagens da Controladoria	11
2.4 Destacar a importância da Controladoria	12
2.5 Contextualizar o papel da Controladoria na tomada de decisões em meio a Pandemia	13
3. MOTODOLOGIA	14
3.1 Pesquisa Qualitativa	16
3.2 Pesquisa Bibliográfica	17
3.3 Estudo de Caso	18
4. RESULTADOS	18
5. REFLEXÕES FINAIS	21
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS	22
7. ANEXOS	23

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi analisar os impactos causados pela pandemia no setor hoteleiro. Para alcançar este objetivo, realizou-se uma análise na literatura existente baseada nos principais autores que abordam os temas e utilizou-se a pesquisa qualitativa e estudo de caso. E para coleta de dados a entrevista semiestruturada. Por meio deste estudo foi possível verificar que a controladoria oportuniza o gestor uma visão mais clara dos seus resultados.

Palavras-chave: Controladoria. Turismo. Hotelaria. Pandemia.

Abstract

The objective of this research was to analyze the impacts caused by the pandemic in the hotel sector. To achieve this objective, an analysis of the existing literature was carried out based on the main authors who address the themes and qualitative research and case study were used. And for data collection the semi-structured interview. Through this study it was possible to verify that the controllership provides the manager with a clearer view of his results.

Keywords: Controllershship. Tourism. Hospitality. Pandemic.

1 INTRODUÇÃO

A atividade turística é uma composição de diversos grupos, tais como: turistas, as empresas turísticas, a hospitalidade em receber turistas, o governo e com uma significativa parcela a hotelaria, sendo um referencial para o turista. O turismo faz parte do setor de serviços e tem importância para o desenvolvimento do país, garantindo o crescimento econômico e social das mais diversas regiões, possibilitando ainda o aumento no mercado de trabalho gerando empregos.

A controladoria destaca-se por sua integralidade em todas as áreas organizacionais da empresa, e através do planejamento, execução, controle dos relatórios gerenciais econômicos e financeiros, que torna possível aos gestores uma segurança na tomada de decisão de forma clara e eficaz.

O principal objetivo da controladoria é obter informações precisas e fidedignas para a tomada de decisão. As empresas hoteleiras, como qualquer outra organização, podem utilizar-se da controladoria para adquirir informações para o processo de planejamento e controle interno, visando melhorar o desempenho do negócio.

Assim, o objeto do presente estudo tem como tema: A Importância da Controladoria na Tomada de Decisão no Sistema Hoteleiro em Meio a Pandemia.

Com base no exposto apresenta-se a questão norteadora desta pesquisa: Qual a importância da controladoria na tomada de decisões no sistema hoteleiro em meio a pandemia?

Este trabalho explica os impactos causados pelo Covid-19 no sistema hoteleiro, e, como a Controladoria tem um papel importante na retomada em meio a Pandemia.

As hipóteses são de que mesmo com as expectativas de demanda baixa por causa da pandemia, o sistema hoteleiro retome com um grande impulso no setor devido a coação das pessoas por não poder se deslocar, isso fará com que gere uma rentabilidade inesperada.

A importância desta pesquisa para o setor contábil se deve a importância de análises qualitativas envolvendo o impacto causado pelo novo Covid-19(Corona Vírus) no sistema hoteleiro no Brasil.

Para ajudar a entender e fomentar a mudança de paradigma das pessoas envolvidas na gestão das empresas do ramo hoteleiro acerca da importância do controle, este estudo pode contribuir também com os profissionais da área contábil através de uma reflexão acerca da influência da controladoria no ajuste e na tomada de decisão do ramo hoteleiro, fazendo com que o retorno seja mais animador que a teoria imposta pela preocupação da sociedade.

O cenário bem desenhado trará o reforço no comprometimento relacionado as medidas preventivas impostas para o setor hoteleiro, trazendo segurança e confiança para o novo normal. A mobilização e as adaptações serão necessárias para deixar o setor hoteleiro mais forte.

Sendo assim, com base na mencionada problemática da pesquisa, o objetivo geral consiste em abordar impactos causados pela pandemia no setor hoteleiro, e mostrar a importância da controladoria no processo de gestão, historiando a evolução do sistema hoteleiro do Brasil antes da pandemia; conceituar controladoria; Vantagens da controladoria; destacar a importância da controladoria; contextualizando o papel da controladoria na tomada de decisões em meio a pandemia, que surge para reforçar e instrumentalizar as informações de gestão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O turismo é hoje uma das atividades econômicas mais importantes globalmente, gerando divisas e trabalho para muitas regiões e países. Para a Organização Mundial do Turismo (OMT) “[...] o turismo compreende as atividades realizadas pelas pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, por lazer, negócios ou outros” (SANCHO PEREZ / OMT, 2001, p. 3).

Sobre esse tema, Ignarra contribui afirmando que:

“O turismo é uma atividade econômica de prestação de serviços, que tem nos recursos humanos o seu principal elemento. O bom atendimento ao turista é o principal fator de avaliação do produto e existem localidades com enorme potencial turístico que não conseguem decolar seu desenvolvimento pela ausência de investimentos em capacitação de recursos humanos. O turismo depende de uma infinidade de serviços especializados, os quais, por sua vez, dependem de uma infinidade de profissionais com as mais variadas

Dias e Pimenta (2005) descrevem que um destes serviços são os meios de hospedagem.

A relação do fenômeno turístico com a hospitalidade é essencial, já que sem a hospitalidade, um fenômeno também social, não seria possível a realização do turismo.

A hospitalidade constitui um tema complexo que atua como fio condutor das representações socio espaciais do fenômeno turístico (GRINOVER, 2002). O conceito de hospitalidade genuína refere-se ao ato de receber, acolher estranhos e/ou prestar serviços a alguém sem qualquer expectativa de uma recompensa (GOTMAN, 2011; MONTANDON, 2011).

A hotelaria, um dos componentes fundamentais do turismo, reside na hospitalidade, tida também como essencial para esse fenômeno (NETTO, 2010), tendo em vista que a hotelaria é a materialização da ideia de hospitalidade.

Nesse capítulo se inicia a proposta de uma construção conceitual. Esta proposta é criada a partir de cinco pilares que podem ser considerados como os de sustentação desse conceito: o primeiro contextualiza o surgimento da evolução do sistema hoteleiro no Brasil, o segundo conceitua a controladoria, o terceiro evidencia as vantagens e benfeitorias da controladoria, o quarto destaca a importância e relevância da controladoria e o quinto e último, mas não menos importante, fala sobre o papel da controladoria na tomada de decisões em meio a pandemia.

2.1 Historiar a Evolução do sistema hoteleiro no Brasil antes da Pandemia.

O primeiro registro hoteleiro que se tem conhecimento, acontece na Vila de São Paulo, quando começou a servir de base para os tropeiros rumo às minas. Bruno e Pilgallo (2004 apud VALENZUELA, 2013, p. 25) mostram que a formação da hospitalidade brasileira está voltada diretamente ao estabelecimento de laços comerciais, onde “em 1599, Marcos Lopes foi nomeado hoteleiro oficial, responsável pelo fornecimento de carne e farinha, entre outros produtos” aos forasteiros. Apesar de oferecer acomodação, “não se pode dizer que o seu estabelecimento constituísse uma hospedaria” (VALENZUELA, 2013, p. 25), pois, apesar de ser considerado o primeiro hoteleiro do Brasil, fornecia principalmente suprimentos para que desbravadores do interior brasileiro pudessem continuar sua viagem, sem focar seus esforços em acomodação, hospitalidade e/ou cordialidade. Somente em 1603 que “teria sido aberto

uma estalagem [...] que se transformou na segunda casa a oferecer pouso”
(VALENZUELA, 2013, p. 25).

Ainda assim, a hospitalidade oferecida aos hóspedes era praticamente inexistente,

“as atenções hospedeiras eram dirigidas primeiro aos animais de carga e, só depois, às necessidades dos viajantes e de passageiros ou acompanhantes. Tanto assim, que a taxa cobrada era medida pelo consumo de pasto pelos animais e não pela permanência na estrebaria, que também servia, em muitos casos, como acomodação para dormir” (VALENZUELA, 2013, p. 25).

Com o passar do tempo, acaba-se por instalar no “modo de ser” do colonizador brasileiro um comportamento denominado de personalismo, que descende da “frouxidão das instituições e da falta de coesão social” (CÂNDIDO apud HOLANDA, 2015, p. 13), impedindo que no início a sociedade brasileira criasse um senso forte de comunidade e união, em consequência, também, da escravidão que perdurou no país por séculos (FAUSTO, 2013).

Nesse tipo de comportamento, todos se preocupam somente com o aspecto individual, sem fazer parte de um todo, fato esse que reflete uma forma de alienação e desfavorece as relações hospitaleiras.

A “a falta de coesão em nossa vida social não representa, assim, um fenômeno moderno” (HOLANDA, 1995, p. 35), tendo origem no interesse exclusivamente pessoal presente desde o início da colonização, inculcido até hoje em nossa personalidade, impedindo ou dificultando a instalação da hospitalidade genuína, sem fins comerciais, e de qualquer pensamento, ação ou organização que gire em torno do social

No Brasil, o segmento de hospedagem é responsável por no mínimo 12% do Produto Interno Bruto (PIB) turístico e as empresas de pequeno porte, onde se enquadram os *hostels*, que representam cerca de 90% de todos os empreendimentos turísticos nacionais (COSTA, FRANCO e HOFFMANN, 2013).

Sobre o conceito de hotel, Hayes e Ninemeier (2005, p. 3) comentam que:

“a maioria das pessoas, quando pensam em ‘hotel’, imagina um edifício com apartamentos destinados a pernoite. Talvez o hóspede tem a seu dispor várias opções de hospedagem o que torna essa definição limitada. Ele pode, por exemplo, escolher um resort luxuoso, situado em uma região exótica, que além de apartamentos, ofereça várias opções de lazer, restaurantes, bares e muitas outras comodidades”.

Expressa-se que a hospedagem é um estímulo para sair da sua rotina.

Para Castelli (2005), existem outras palavras que representam momentos de sociabilidade, acolhimento e hospitalidade, tais como hospitalia (albergue público),

hospitalis (hóspede), stabulum (albergue com estábulo), mansiones (casas de hospedagem), usadas como paradoro de tropas militares em trânsito, correio e, posteriormente, de todos os visitantes.

Já a denominação de “hotel” é recente, deriva do francês antigo “hostel”, depois “hotel”, significando, no século XVII, “pousada” (CAMPOS, 2005). Dentro desse contexto, o meio de hospedagem denominado de hostel também contribui consideravelmente para essa receita e para o desenvolvimento cultural e sustentável do turismo.

O turismo mostra-se cada vez mais atuante e em constante crescimento, uma fonte geradora de emprego, renda e dados econômicos cada vez mais satisfatórios, de acordo com dados do Ministério do Turismo (2021), a atividade turística gerou mais de 21,5 mil de empregos no ano de 2020, destacando o segmento de hospedagens e alimentação, evidenciando um fator significativo para o mercado econômico nacional.

Vale ressaltar a necessidade de planejamento, para que o desenvolvimento e crescimento da atividade, traga benefícios positivos, gerando expectativas em longo prazo que o turismo é capaz de realizar, pautado no desenvolvimento sustentável ambiental, social e econômico. Essa tríade é essencial para o desenvolvimento do turismo, trazendo melhorias a curto, médio e longo prazo.

A que se fomentar a construção de políticas públicas de turismo para o desenvolvimento e o crescimento da atividade. Rigoldi et al. (2020) e Dias; Matos (2012) salientam que as políticas públicas de turismo são os caminhos de melhor direcionamento para o bem coletivo, fomentando o progresso ordenado da atividade.

O planejamento deve ser multidisciplinar, com um olhar sistêmico das mais variadas áreas, com o máximo de informações. Saber como, onde e quando fazer.

Para Fratucci (2008) e Ruschmann (2016) esse planejamento deve girar em torno de uma cultura, uma história, de um povo.

Corroborando, Dias (2008) destaca que o planejamento deve ter a integração com os outros recursos de organização como os planos diretores, leis de uso do solo, planos setoriais, tornando integrado com outras atividades que beneficiam o turista.

2.2 Conceituar Controladoria

De acordo com Peleias (2002), a controladoria é uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão. Para o autor, as decisões tomadas

na controladoria são referentes à definição de formas e critérios de identificar, prever, registrar, explicar eventos, transações, além das atividades que ocorrem em todas as áreas das organizações, sempre buscando assegurar a eficácia empresarial.

Para o autor a controladoria está diretamente associada ao processo de evolução em meio a sociedade uma vez que se une na função de orientar, controlar e registrar fatos de uma organização.

Tung (1997) afirma que a controladoria surgiu para ampliar e disseminar o entendimento do processo de gestão, identificando a razão de ser de uma organização e quais fatores estão contribuindo ou não, para a eficiência e eficácia de suas operações, de forma que se assegure a continuidade do negócio pela geração contínua de resultados econômicos favoráveis.

Padoveze (2012, pág. 3) considera a Controladoria como uma ciência contábil evoluída, que a utiliza em toda sua plenitude:

"Como em todas as ciências, há o alargamento do campo de atuação; esse alargamento do campo de abrangência da Contabilidade conduziu a que ela seja mais bem representada semanticamente pela denominação de controladoria. A Controladoria pode ser definida, então, como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa. À Controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental".

Considera sua teoria como a ciência que estuda os aspectos para tomada de decisões com responsabilidades fidedignas dentro da gestão da empresa.

MONTEIRO (2015, p. 67-68) a Controladoria possui muita responsabilidade, e contribui com a construção e manutenção do sistema que emite informações sobre a organização, para trazer soluções que otimizem as decisões que sejam tomadas.

Pode-se então ressaltar que o objetivo da controladoria, para Monteiro:

"o principal objetivo da controladoria é obter informações e agrupá-las através de dados para que dessa maneira possa propiciar um suporte tempestivo, visando subsidiar o processo decisório empresarial para a busca de melhores resultados. Com a intenção de que a empresa atinja sua missão, sua visão e seus objetivos, e assegurando aos tomadores de decisão uma maior margem de confiabilidade e menor possibilidade de erros previsíveis, para não expor a organização a riscos de curto, médio e longo prazo" (MONTEIRO, et al, 2015, p. 72).

O surgimento da controladoria se deu da evolução na área da contabilidade Gerencial, no entanto de acordo com o crescimento empresarial e do marketing das empresas, foi exigida melhoria para os conceitos de Controladoria, agregando análises e relatórios que trouxessem uma visão globalizada e fosse útil no processo de tomada de decisão empresarial.

Para Perez Junior (2013) “Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa por meio de um sistema de informações baseado em um modelo de gestão”. A sistemática dessa metodologia envolvesse o cruzamento de dados estatísticos, fiscais, contábeis e financeiros na intenção de desenvolver um planejamento para se obter ganhos de melhoria da empresa.

2.3 Vantagens da Controladoria

Quando implantada e bem executada, a controladoria traz diversos benefícios econômicos para a organização, melhora os resultados, traz informações reais sobre ela, ajuda na sua existência, orienta o melhor caminho e concede informações sobre o presente e principalmente expectativas futuras.

Em referência as vantagens, Oliveira et al. (2002, p. 15) afirmam que:

“a moderna Controladoria deve estar estruturada para tanto atender a necessidades de controles sobre as atividades rotineiras como servir de ferramenta para o monitoramento permanente sobre todas as etapas do processo de gerenciamento da empresa. A estruturação da Controladoria deve estar ligada aos sistemas de informações necessárias à gestão, tanto dos aspectos rotineiros como dos gerenciais e estratégicos”.

Diante da afirmação do autor observa-se que a estruturação da moderna controladoria vem para atender as necessidades de controle sobre as atividades rotineiras. A estruturação deve estar ligada ao sistema para trazer informações a fim de tomar decisões corretas tanto no aspecto rotineiro quando no aspecto gerencial estratégico.

2.4 Destacar a importância da Controladoria

A controladoria está passando por um momento único em sua história, seu papel mais amplo num contexto de gestão, nos processos de riscos, auxilia na prevenção de perdas, na identificação de oportunidades de melhoria dos instrumentos de gestão e controle das operações, produzindo resultados positivos.

“A controladoria é por excelência uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica; no entanto, ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los à otimização do resultado econômico.”
CATELLI (1999)

Destaca-se de semelhante modo que esta definição tem por consideração o planejamento e controle de informações sobre a gestão econômica; no entanto a responsabilidade dos resultados obtidos se dá aos gestores.

PEREZ (1997 137), “a missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa através da definição de um modelo de informação baseado no

modelo de gestão.” Desse modo destaca-se a missão de informação concernente ao setor destinado afim de atribuir a função que irá exercer na empresa na otimização econômica.

Permite-se considerar a Controladoria como elemento fundamental da administração, que se utiliza do conhecimento da Ciência Contábil dentro do ambiente empresarial. A contabilidade é uma forma de controle em todos os aspectos, presentes e futuros e como ciência, ela exige uma comunicação de informação econômica. A Controladoria cabe implantar, desenvolver, aplicar e coordenar os dados e informações advindos da contabilidade, procurando atender as mais diversas necessidades (PADOVEZE, 2012).

2.5 Contextualizar o papel da Controladoria na tomada de decisões em meio a Pandemia.

Alguns autores firmam que o controlador é tão essencial para a administração que é a partir dele que a controladoria se forma, não o contrário.

Tanto na administração privada quanto na pública, o controlador ou *controller* tem uma enorme responsabilidade, pois é em consequência de seu conhecimento e do resultado de seu trabalho que as diretrizes serão desenhadas

Segundo Almeida *et al.*, (2001, p.346) a missão da controladoria é: “assegurar a otimização do resultado econômico da organização”. A missão da controladoria está envolvida em impedir gastos desnecessários, e estar fundamentada na aplicação de recursos de necessidades reais da empresa.

Conforme Figueiredo (2009, p.20), “o objetivo da controladoria é garantir aos gestores informações adequadas ao processo decisório, fornecendo mensuração das alternativas econômicas, baseadas em um sistema de informação”. Em relação a crise dada ao Corona Vírus, tendo em vista as afirmações de Figueiredo, a contextualização da Controladoria na tomada de decisões se volta na segurança de garantir aos gestores informações adequadas no processo decisório, mostrando a importância e responsabilidade da Controladoria na tomada de decisão dentro da Hotelaria.

O controlador deve possuir uma visão sistêmica da empresa, e ser capaz de manter os gestores informados sobre os eventos passados e atuais bem como sobre os cenários que cercam a instituição, alertando, orientando sobre o que pode ocorrer.

Podemos observar que as atividades econômicas relacionadas ao sistema hoteleiro nesse período de pandemia tiveram queda brutal, segundo (brasilturis.com), para traçar um panorama da situação da indústria de hotéis independentes do país e suas expectativas

nesse momento de retomada, a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH Nacional, realizou um levantamento entre os dias 10 e 16 de junho e reuniu informações sobre a situação da hotelaria independente em todas as regiões do Brasil.

De acordo com o levantamento, a hotelaria nacional independente aponta a falta de apoio municipal e estadual para a recuperação do setor que ainda está com mais de 95% dos hotéis fechados e com índices de ocupação beirando a 0%.

Podemos observar que a Controladoria neste aspecto de caos trata respostas afirmativas de como retomar com segurança. Se observarmos o contexto da atualidade verificaremos que a Controladoria interna do sistema hoteleiro teve uma grande importância na tomada de decisões.

3 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos, realizou-se inicialmente pesquisa bibliográfica, a partir de livros e artigos científicos que disponham de embasamento teórico para discussão dos temas abordados.

De acordo com Bocato (2006, p. 266), a pesquisa bibliográfica:

“busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação”.

Para tanto, a fundamentação teórica desta pesquisa embasou-se no levantamento bibliográfico a respeito do tema, contemplando as obras de diversos autores, como Sancho Perez, Valenzuela, entre outros.

Esse estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória.

O tipo de entrevista escolhido baseou-se na necessidade de colher informações acerca da história da empresa, tratando-se assim de dados subjetivos e da percepção do entrevistado acerca de algumas questões, por isso o tipo de entrevista adequado foi entrevista semiestruturada. A entrevista semiestruturada é organizada com questões abertas e fechadas, através das quais o pesquisador pode abordar aspectos relevantes para

suas indagações, agindo assim como protagonista da pesquisa, ele pode também enfatizar aspectos não considerados nas questões. (ANGELO, 2012)

O entrevistado escolhido para responder as perguntas foi o gestor da empresa, que também é o proprietário da mesma. Essa escolha se motivou pelo fato da pesquisa requerer a identificação de informações que serão melhor repassadas por quem vivenciou todo o histórico de constituição do universo simbólico da organização, ou seja, o proprietário.

As perguntas contidas no roteiro de entrevista foram adaptadas no âmbito do controle gerencial e no âmbito da cultura organizacional e foram elaboradas de acordo com o referencial teórico, a fim de coletar as informações necessárias para responder à questão norteadora da pesquisa. O registro das entrevistas foi efetivado por meio de gravação de áudio bem como por notas manuscritas pelo entrevistador.

A pesquisa qualitativa responde às questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado.

Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 1994).

Para Gil (2006) as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos, etc.

Corroborando com isso, Salomon (1999, p.158), conceitua as pesquisas exploratórias “são as que têm por objetivo definir melhor o problema, [...] descrever comportamentos de fenômenos, definir e classificar fatos e variáveis. Não atingem o nível da explicação [...] nem o do diagnóstico”. Para alcançar o objetivo proposto, foram adotados os seguintes procedimentos metodológicos: pesquisa bibliográfica e estudo de campo.

Conforme Gil (2006), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas, assim como número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo.

Esse objeto de estudo foi escolhido em virtude da possibilidade de acessar e coletar os dados necessários à resolução do problema proposto. Desse modo, os resultados obtidos não poderão ser generalizados, ficando restritos ao estudo oportunamente investigado e ora relatado.

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, tendo como objeto de análise a Pousada Villa das Pedras, localizada na cidade de Pirenópolis - GO, com duas décadas de atuação no mercado.

Para a coleta de dados, utilizou-se de entrevistas semiestruturadas. Participou da pesquisa o proprietário, S.r. Leonardo Puglia, pessoa com poder de decisão e que pode dar respostas mais elucidativas.

Minayo (1994) complementa que, em geral, as entrevistas podem ser estruturadas e não estruturadas, correspondendo ao fato de serem mais ou menos dirigidas. [...]; bem como com as estruturadas, que pressupõem perguntas previamente formuladas.

Cervo e Bervian (2002, p. 16) afirmam que:

“a ciência é um modo de compreender e analisar o mundo empírico, envolvendo o conjunto de procedimentos e a busca do conhecimento científico através do uso da consciência crítica que levará o pesquisador a distinguir o essencial do superficial e o principal do secundário”.

A metodologia científica refere-se em estar em sintonia com o seu próprio psicológico a fim de buscar conhecimento dentro do contexto exibido. Podendo ser relacionado como, a caminhada a ser percorrida dentro do cotidiano de estudo.

“Ao analisar um fato, o conhecimento científico não apenas trata de explicá-lo, mas também busca descobrir suas relações com outros fatos e explicá-los” (GALLIANO, 1986, p. 26).

Podemos observar que a metodologia vai além do visível, buscando a necessidade de encontrar fatos prováveis ou improváveis na hipótese da pesquisa, além de diagnosticar erros na tomada de decisão científica.

Conclui-se então que a Metodologia vai além procedimentos a serem investigados para pesquisa, ela buscar mostrar os caminhos mais eficazes de uma pesquisa com uma conclusão assertiva dentro do contexto pesquisado com os métodos apresentados e com criatividade empírica.

3.1 Pesquisa Qualitativa

O método qualitativo de pesquisa é aqui entendido como aquele que se ocupa do nível subjetivo e relacional da realidade social e é tratado por meio da história, do

universo, dos significados, dos motivos, das crenças, dos valores e das atitudes dos atores sociais (MINAYO, 2013).

Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

Nota-se que a pesquisa qualitativa influencia diretamente com a capacidade natural do autor social envolvido aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Os dados coletados são instruídos por um segmento de busca coletada em situações adversas.

3.2 Pesquisa Bibliográfica

Entende-se por pesquisa bibliográfica a revisão da literatura em relação os princípios teóricos que norteiam o trabalho científico.

Conforme esclarece Boccato (2006, p. 266),

“a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação”.

Observa-se que a pesquisa bibliográfica se faz notória no âmbito da resolução de um problema (hipótese) por meio de referencial teórico buscando analisar as várias contribuições científicas impostas sobre a pesquisa apurada.

Fontelles (2009), afirma que os procedimentos técnicos adotados em pesquisa científica, refere-se a qual técnica utilizar para obter os resultados previstos e imprevistos no projeto, entre as técnicas mais comumente utilizadas pode-se destacar: a pesquisa bibliográfica na qual tecnicamente busca os resultados baseada em material já publicado, como por exemplo, livros, periódicos, fotos, documentos, cartas etc.

Conclui-se por pesquisa bibliográfica todo levantamento feito por qualquer meio referencial já pronto que possa proporcionar ao pesquisador conhecimentos relacionados ao enfoque abordado.

3.3 Estudo de Caso

Trata-se de uma metodologia aplicada para avaliar ou descrever situações dinâmicas em que o elemento humano está presente. Busca-se apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado.

A escolha de realizar um estudo de caso permite ir além da simples coleta de dados, favorecendo uma análise mais aprofundada e realística sobre determinada estrutura organizacional, conforme Robert K. Yin (2005), em seu livro Estudo de Caso - Planejamento e métodos, o autor apresenta o estudo de caso como uma estratégia eficaz de pesquisa devido suas diversas possibilidades de uso.

Nesse sentido, os estudos de casos são úteis e revelam-se necessários partindo da necessidade de se entender fenômenos sociais complexos, tornando assim possível uma pesquisa que preserve as características reais integralmente. O autor, elenca características básicas que estudos de caso devem ter:

“engajamento, instigação e sedução – essas são características incomuns dos estudos de caso. Produzir um estudo de caso como esse exige que o pesquisador seja entusiástico em relação à investigação e deseje transmitir amplamente os resultados obtidos (YIN, 2005, p. 197)”.

A possibilidade de realizar estudos de caso sobre a controladoria na tomada de decisão, do ponto de vista profissional, pode ampliar e permitir ao profissional e ou a organização compreender a importância da controladoria em seu contexto, respondendo a perguntas importantes, em geral negligenciadas, a respeito de como e porque existe a controladoria, que significados estabelecem organizacional ou socialmente e que impactos ou resistências geram na organização.

4 RESULTADOS

A entrevista realizada com o proprietário da Pousada Villa das Pedras ocorreu em maio de 2021, na sede da empresa, e foi gravada com a autorização do mesmo. Através da entrevista foi possível identificar a história da pousada no decorrer dos seus 20 anos de existência, momento da pesquisa em que é possível verificar em parte como se dá a análise dos processos de controle gerencial.

Dividiu-se a análise da entrevista por âmbitos da pesquisa com a intenção de facilitar o entendimento, porém esta divisão não é rigorosa considerando que em uma pergunta o entrevistado já fornece informações da outra.

Em entrevistas semiestruturadas, onde as perguntas são na maioria abertas, é comum acontecer de uma resposta do entrevistado responder mais de um questionamento, pois o mesmo acaba envolvendo detalhes na resposta que são importantes para outros âmbitos da entrevista.

Conforme Triviños (1987), na entrevista semiestruturada o informante tem abertura para discorrer sobre suas experiências acerca do assunto questionado a partir do foco proposto pelo entrevistador.

Ao ser questionado sobre o alcance dos objetivos junto a controladoria o S.r. Leonardo Puglia nos relatou que a controladoria é um setor muito importante em qualquer negócio e na hotelaria não é diferente, pois permite o acompanhamento das despesas, o controle do desperdício e das perdas e atua diretamente na maximização da margem de lucro, que é o principal objetivo da empresa. Também permitiu um melhor acompanhamento dos processos internos, fazendo com que a empresa seja mais produtiva e também que possamos prover um serviço de maior qualidade, que é um outro objetivo importante. Por fim, auxilia na previsão de receitas e despesas, permitindo maior precisão na alocação de recursos para investimentos, que compõem o conjunto dos nossos objetivos: ter uma maior margem de lucro, menos desperdício, mais qualidade e mais margem para investimentos.

Conforme os dados retirados da entrevista, a controladoria permitiu um melhor acompanhamento dos processos internos.

Para Roehl-Anderson e Bragg (1996), através da controladoria, a direção de uma empresa tem a possibilidade de conduzir seus esforços de forma produtiva.

O gestor reitera que esta postura da empresa em relação à estruturação do setor da controladoria, minimizou o desperdício, de forma a evitar ou ao menos limitar perdas ou furtos. Também nos permite, além das despesas, a analisar todas as receitas de forma integrada. Assim, nos permite uma noção mais apurada do lucro efetivo da pousada. Por mais que pareça algo trivial do ponto de vista acadêmico, na vida real são centenas de pequenas despesas que, se não forem bem classificadas e acompanhadas, impossibilitam o cálculo do lucro. E isso aconteceu por grande parte do ciclo de vida da nossa empresa. Com uma consciência melhor das margens, posso programar investimentos com mais precisão. Usando uma analogia, a controladoria funciona como um medidor de

combustível de um automóvel em uma viagem: se sabemos quanto temos de gasolina, sabemos se devemos acelerar ou frear despesas e investimentos.

Observa-se neste ponto da entrevista, o aumento da complexidade das atribuições da controladoria exige um conhecimento técnico bastante apurado não apenas numa área específica, pois deixou de ter apenas funções contábeis, mas incorporando novas funções relacionadas a outras áreas de conhecimento e questões essenciais para o desempenho de sua atividade.

Ricardino Filho (1999), a controladoria absorveu o comando de funções como a administração dos setores financeiros e recursos humanos, sem perder sua característica de implementar controles e interpretar informações utilizando técnicas desenvolvidas no passado e aperfeiçoadas ao longo do tempo.

A princípio, para análise do âmbito Controle Gerencial da pesquisa, o gestor foi questionado sobre os mecanismos de controle e afirmou que com os mecanismos de controle estabelecidos, passamos a ter uma real noção de quanto está sendo gasto em cada centro de custo, auxiliando em decisões estratégicas sobre despesas e investimentos, além de uma melhor compreensão dos custos fixos e variáveis, permitindo um melhor planejamento estratégico a curto e médio prazo.

Fica evidente que o controle deve ser executado junto a todas as áreas da organização, avaliando o resultado de cada uma individualmente e também da empresa como um todo. A controladoria, por sua vez, é responsável pela geração dessas informações, subsidiando, dessa forma, os gestores.

Pensando em como potencializar o papel da Controladoria, o entrevistado esclarece que nesse momento de pandemia, mais do que nunca a controladoria auxilia na limitação de gastos proporcionalmente às receitas. Para potencializar esse papel, precisam de processos cada vez mais bem definidos, de forma que nenhuma despesa ou receita fique sem acompanhamento. Além disso, podem fazer projeções para a retomada, de forma a estabelecer metas de receitas e de despesas futuras para um melhor planejamento futuro.

No ponto de vista do entrevistado, o fundamental é que a controladoria esteja apoiada em um sistema de acompanhamento interno adequado para que se tenha/faça uma projeção futura.

Eleutério (2016) ressalta a importância da Controladoria para o planejamento estratégico, através de um sistema de informações que possibilite a mensuração adequada

e a produção e a distribuição de informações que sirvam de subsídio ao processo decisório.

Quando perguntado sobre sua percepção em relação a atuação atual e desejada da controladoria, o S.r. Leonardo Puglia afirma que a controladoria evoluiu muito. Todas as despesas e receitas são catalogadas. Ainda estão com alguma dificuldade no acompanhamento correto dos centros de custo e da destinação de alguns gastos. Principalmente a separação entre o que são despesas de manutenção e o que são investimentos. Alguns processos, especialmente na parte de almoxarifado e na área de acompanhamento dos recebíveis ainda precisam ser otimizados. Mas acredita que já estão em cerca de 80% do que seria o ideal, considerando um excelente resultado, muito maior do que a maioria das empresas tem.

Para Da Silva, o controle “é o processo destinado a assegurar que as ações estão sendo executadas de acordo com o planejado, visando a atingir objetivos predeterminados” (2014; p.3).

Para finalizar, este estudo demonstrou que a controladoria oportuniza o gestor da empresa ter uma visão mais clara dos seus resultados, com as suas informações advindas do controle interno em conjunto com as informações advindas da contabilidade, ambas lhe trarão a visão real do seu negócio, contribuindo com a retomada do sistema hoteleiro.

5 REFLEXÕES FINAIS

Com o objetivo de responder à pergunta que norteou esse estudo, essa pesquisa buscou identificar, a importância da controladoria na tomada de decisões no sistema hoteleiro em meio à pandemia, e chegou-se à conclusão que a implementação da Controladoria pode ser considerada como um investimento estratégico, e adequado aos projetos de crescimento futuro e de sustentação da empresa.

Nota-se com essa pesquisa, e levando em consideração a contextualização de como a controladoria ocorre no cenário organizacional, com dados apurados neste trabalho observa-se que a Controladoria interna e gerencial da empresa mencionada como base de estudo, se tornou fundamental em todos os aspectos tanto de controle financeiro, quanto administrativo e de custo, minimizando gastos, diminuindo custos além de aumentar a receita com estratégias resultantes dessa visão sistêmica.

Com o advento da tecnologia da informação e principalmente nos dias atuais, tem sido mais comum o surgimento de tecnologias específicas para cada área de negócios, dessa forma o controle gerencial tornou-se uma escolha da organização e não mais uma

dificuldade. O setor hoteleiro na cidade de Pirenópolis está tendo uma grande oportunidade de repensar suas estratégias diante deste cenário. Percebeu-se a importância da controladoria na tomada de decisão no sistema hoteleiro durante esta pesquisa.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, L. B. *et al.* (2001). Controladoria. In: Catella, A. (Coord.) **Controladoria: uma abordagem de gestão econômica – GECON.** São Paulo: Atlas.

ALMEIDA, L. B., PARISI, C., PEREIRA, C. A. Controladoria. In: CATELLI, A.; (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ANGELO, E. R. B. (2012). **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo.** Rio de Janeiro: Fundação Cecierj.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação.** Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006. Disponível em: [http://Users/faturamento/Downloads/1896-Texto%20do%20artigo-2549-1-10-20150409%20\(2\).pdf](http://Users/faturamento/Downloads/1896-Texto%20do%20artigo-2549-1-10-20150409%20(2).pdf)

BRASIL. Ministério do Turismo. **Notícias: Turismo gerou mais de 21,5 mil de empregos em 2020. Brasília, DF; Ministério do turismo, 2021.** Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/viagens-e-turismo/2021/02/turismo-gerou-mais-de21-5-mil-empregos-em-2020>. Acesso em: 14 maio. 2021.

CAMPOS J.R.V. **Introdução ao universo da hospitalidade.** Campinas: Papyrus, 2005

CASTELLI, G. **Hospitalidade na Perspectiva da Hotelaria e da Gastronomia.** São Paulo: Saraiva, 2005.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON.** São Paulo: Atlas, 1999.

COSTA, H. A.; FRANCO, A. F. D. O.; HOFFMANN, V. E. **Cooperação entre pequenas empresas do turismo e competitividade: estudo de hostels no Rio de Janeiro. X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo - ANPTUR,** Caxias do Sul, 09 outubro 2013. 01-20.

DA SILVA, Pedro Gabriel Kenne. **O papel do controle interno na administração pública.** ConTexto, v. 2, n. 2, 2014.

DIAS, R.; PIMENTA, M. A. **Gestão de hotelaria e turismo.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DIAS, R. & MATOS, F. **Políticas Públicas: princípios, propósitos e processos.** São Paulo: Atlas, 2012.

ELEUTÉRIO, L. E. **Controladoria Corporativa,** Curitiba, Brasil: Intersaberes, 2014.

FAUSTO, B. **História do Brasil**. 14. ed. São Paulo: EdUSP - Editora da Universidade de São Paulo, 2013.

FIGUEIREDO, Sandra; Caggiano, Paulo César. (2009). **Controladoria: teoria e prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas.

FRATUCCI, A. C. **A dimensão especial nas políticas públicas brasileiras de turismo: as possibilidades das redes regionais de turismo**. Tese de Doutorado. Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2008.

GOTMAN, A. **O comércio da hospitalidade é possível?** Revista Hospitalidade, VI, n. 2, jun-dez 2009. 3-27

GRINOVER, L. **Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado**. In: DIAS, C. M. D. M. Hospitalidade: Reflexões e perspectivas. Barueri: Manole, 2002. p. 25-38.

HAYES, David K.; NINEMEIER, Jack D. **Gestão de operações hoteleiras**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

HOLANDA, S. B. D. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do turismo**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2003.

LUNKES, Rogério João, **Manual de Contabilidade Hoteleira**. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

NETTO, A. P. **O que é turismo**. São Paulo: Brasiliense, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

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

PEREZ Jr, J., P., O., F., C. **Controladoria de gestão 1 teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

RICARDINO FILHO, A. A. **Do Steward ao Controller, quase mil anos de management accounting**. 1999. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

RIGOLDI, A. G. M.; CREMONEZI, G. O. G.; SPERS, V. R. E.; VIEIRA, M. T.; MORALES, A. G.; MONTEIRO, T. A. **Modelo de política pública para o desenvolvimento do turismo no estado de São Paulo: um olhar para os recursos financeiros destinados aos municípios turísticos**. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v. 6, n. 11, nov. 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/19739>. Acesso em 14

maio. 2021.

SANCHO PEREZ, Amparo; **Organização Mundial do Turismo**. Introdução ao turismo. São Paulo: Roca, 2001. Tradução de: Introduccion al turismo.

TRIVIÑOS, A. N. S. (1987). **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas.

TUNG, N. H. **Controladoria financeira das empresas**. 4 ed. São Paulo: Edições Universidade Empresa, 1997.

VALENZUELA, S. T. **Imagens da Hotelaria na cidade de São Paulo** - Panorama dos estabelecimentos até os anos 1980. São Paulo: SENAC, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

7 ANEXOS

Questionário aplicado ao Gestor da Pousada Villa das Pedras:

1-De que forma a controladoria tem ajudado a empresa no que tange o alcance de seus objetivos?

2-Quais os principais benefícios alcançados pela empresa com a estruturação do setor de controladoria?

3-Os mecanismos de controle utilizados pela empresa estão contribuindo para o atingimento dos objetivos.

4- Diante da evolução gerada pela mudança no mundo dos negócios, como potencializar o papel da Controladoria na retomada do sistema hoteleiro?

5- Qual a sua percepção em relação a atuação atual e desejada da controladoria?