

Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Contabilidade e Atuária

**Contribuição ao Estudo de Indicadores de
Desempenho de Empreendimentos Hoteleiros, sob
o Enfoque da Gestão Estratégica**

ANEIDE OLIVEIRA ARAUJO

Orientador: Prof. Dr. Masayuki Nakagawa
Co-Orientador: Prof. Dr. Welington Rocha

São Paulo
2001

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Jacques Marcovitch

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eliseu Martins

Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro

Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Contabilidade e Atuária

**Contribuição ao Estudo de Indicadores
Desempenho de Empreendimentos Hoteleiros, sob
o Enfoque da Gestão Estratégica**

Tese apresentada à Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo, como parte dos
requisitos para a obtenção do Título de
Doutor em Controladoria e Contabilidade

ANEIDE OLIVEIRA ARAUJO

Orientador: Prof. Dr. Masayuki Nakagawa
Co-orientador: Prof. Dr. Welington Rocha

São Paulo
2001

FICHA CATALOGRÁFICA

Araujo, Aneide Oliveira

Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica / Aneide Oliveira Araujo. __ São Paulo : FEA/ USP, 2001.
160 p.

Tese - Doutorado
Bibliografia

1. Contabilidade gerencial 2. Hotéis e restaurantes – Administração 3. Indicadores de desempenho I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP

CDD – 658.151

Dedico aos meus pais João Ferreira e Erundina (*in memoriam*)

Agradecimentos

Neste momento tão especial tenho a incomensurável alegria de agradecer a Deus pela vida e pelo privilégio de conhecer tantas pessoas que contribuíram para que eu chegasse aqui e que, ainda que não sejam citadas nesta página, merecem a minha sincera gratidão.

Sendo Ele magnânimo e misericordioso houve por bem, além de dar-me a vida, a fez maravilhosa e saudável, colocando no meu caminho muitas oportunidades de aprender e crescer como pessoa. Deu-me, ainda, tantos amigos. Alguns doutos e outros nem tanto. Todos que me ajudaram a vencer dificuldades, comemorar descobertas, trilhar caminhos desconhecidos.

Muito obrigada, Meu Deus, por ter-me permitido conhecer as pessoas às quais também agradeço.

Ao meu orientador Prof. Dr. Masayuki Nakagawa que há muito, quando ainda era sua aluna no Mestrado, tem influenciado e aguçado meus sentidos e vontade de estudar.

Ao Prof. Dr. Welington Rocha, que ao aceitar a co-orientação deste trabalho me privilegiou com a sua dedicação irrestrita. A sua crítica minuciosa inspirou-me a segurança necessária para enfrentar os desafios de um empreendimento desta responsabilidade. Agradeço-lhe, também, as palavras de incentivo que me impulsionaram a continuar quando algumas barreiras me pareceram difíceis de transpor.

Ao Prof. Dr. Adalberto A. Fischmann cujos comentários e questionamentos no Exame de Qualificação além tornar este trabalho muito melhor, me estimulou a realizar novas pesquisas nesta área.

Aos colegas de curso, aos professores e funcionários da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo,

especialmente aos da Biblioteca, UPD, Secretaria de Pós-Graduação e Departamento de Contabilidade e Atuária.

Aos alunos, aos professores e funcionários da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, e em particular aos colegas do Departamento de Ciências Contábeis. A Prof^a Maria Lúcia Viana, a Prof^a Dra Maria Arlete Duarte Araújo e os outros amigos do Centro do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, do Centro de Ciências Humanas e Filosofia, assim como os da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa.

À Capes cujo financiamento viabilizou a minha dedicação integral a realização deste trabalho.

Aos estabelecimentos hoteleiros, através dos seus gerentes, à Associação Brasileira de Restaurantes e Hóteis (ABIH) - Secção de Sergipe, ao SEBRAE/RN, e ao SEBRAE/SE que colaboraram com informações sobre a atividade hoteleira, opiniões e sugestões valiosas para o direcionamento do estudo.

À Prof^a. Dr^a Maria das Graças de Menezes Venâncio Paiva, SEBRAE-RN, que me privilegiou com sua atenção na discussão das primeiras idéias sobre a elaboração deste trabalho.

Aos amigos Prof^a. Dr^a Joanília Neide Salles Cia, FGV e Prof. Dr. José Augusto Veiga da Costa Marques, UFRJ que, generosamente, me propiciaram a sua crítica, tão importante na tarefa solitária de um pesquisador.

Aos demais amigos agradeço o maravilhoso convívio social que tive o privilégio de desfrutar

Aos irmãos e sobrinhos pelo carinho e compreensão incondicional.

RESUMO

Este estudo é resultado de uma investigação interdisciplinar relacionada à gestão estratégica, nas áreas de hotelaria e custos. Examina o papel da gestão de operações de empreendimentos hoteleiros como forma de atingir os objetivos estratégicos destas organizações. A estratégia empresarial abordada nos níveis corporativo, da unidade de negócios e funcional, evidencia a necessidade de implementar e monitorar iniciativas de melhorias operacionais. A contribuição de contabilidade gerencial para a implementação e monitoramento de iniciativas de melhorias operacionais é examinada à luz dos conceitos da gestão estratégica de custos como forma de otimizar a utilização dos recursos e garantir a satisfação dos interesses dos diversos *stakeholders*. Princípios gerais da gestão de desempenho são abordados como forma de criar um arcabouço conceitual na elaboração de indicadores que atendam os requisitos de informação para orientar o processo de gestão. Conceitos da gestão do fluxo logístico são utilizados para apoiar a compreensão e desenvolvimento de habilidades essenciais que visam a capacitar a empresa para enfrentar o mercado competitivo. Para ilustrar esta abordagem utiliza-se o exemplo do HOTEL, no qual delineiam-se passos para a elaboração e proposta de indicadores específicos do método competitivo identificado como excelência em governança, o qual se baseia no uso dos princípios da logística moderna com o objetivo de obter melhorias no nível de serviço e redução de custos. A proposta de indicadores procura estabelecer o alinhamento das metas operacionais à estratégia do empreendimento, sob as perspectivas econômica e mercadológica, essenciais à sobrevivência e ao sucesso dos negócios em geral.

ABSTRACT

This study is the result of an interdisciplinary investigation related to strategic management, in the area of hospitality and costs. It examines the role of the administration of operations in hotel firms in order to reach the strategic objectives. The managerial strategy in corporate level, in unit of businesses level and in functional level, emphasizes the need of implementing and monitoring initiatives of operational improvements. The contribution of the managerial accounting for the implementation and monitoring of these initiatives is examined according to concepts of cost strategic management as a way of optimizing the use of the resources and to assuring the satisfaction of several stakeholders interests. Basic principles of performance administration are analyzed to build up a conceptual framework to elaborate indicators that support the information requirements to guide the administration process. Management logistics concepts are used to support the understanding and the development of essential abilities that aim at enabling the company to face the competitive market. HOTEL's example is used to illustrate this approach, in which steps are delineated to elaborate and suggest specific indicators of the competitive method identified as excellence in hotel's housekeeping, based in the use of principles of modern logistics with the purpose of obtain improvements in level service and costs reductions. The purpose of indicators tries to establish the alignment between operational goals and organizational strategy under economical and marketing perspectives, essential to the survival and to the success of businesses in general.

SUMÁRIO

1 - PROBLEMA	1
1.1 - Introdução	1
1.2. - Objetivos e Questões a serem respondidas.	3
1.3 – Hipóteses e Suposições.....	4
1.4 - Delimitação do Estudo	5
1.5 – Relevância do Estudo	7
1.6 – Termos e Expressões Relevantes.....	8
2 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 – Gestão de Empreendimentos Hoteleiros.....	11
2.1.1 – Estratégia das Operações	14
2.1.2 – Operações em Hotelaria.....	23
2.1.3 – Operações Logísticas.....	28
2.1.4 – Logística Integrada das Operações em Hotelaria	42
2.2 - Contabilidade Gerencial com Enfoque Estratégico	45
2.2.1 – Gestão de Custos para a Competitividade	49
2.2.2 – Gestão Estratégica de Custos.....	61
2.2.3 – Contabilidade Gerencial em Hotéis.....	70
2.3 – Gestão de Desempenhos	77
2.3.1 – Mensuração de Desempenhos	80
2.3.2 – Desempenho Logístico	89
2.3.3 – Indicadores de Desempenhos	100
3 - METODOLOGIA	105
3.1.- Considerações sobre o Método	106
3.2.- Etapas de Desenvolvimento	107
3.3.- Descrição do Contexto da Pesquisa e Escolha dos Participantes.....	110
3.4.- Limitações	112
4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	113
4.1 - Resultado da Investigação Teórica.....	113
4.1.1 – Definição da Estratégia.....	113
4.1.2 – Mensuração da Iniciativa Estratégica.....	115
4.1.3 – Definição de Indicadores	116
4.2 - Resultado da Investigação Empírica	117
4.3 - O Caso do HOTEL.....	119
4.3.1 – Estratégia Empresarial	120
4.3.2 – Estratégia das Unidades de Negócios.....	121
4.3.3 – Estratégia Funcional	121
4.3.4 – Método Competitivo.....	122
4.3.5 - Metas Estratégicas.....	128
4.3.6 - Avaliação da Implementação da Excelência em Governança no HOTEL	135
5 – CONCLUSÃO	137
5.1 – Solução ao Problema de Pesquisa	139
5.2 – A Contribuição da Gestão Logística.....	140
5.3 – Recomendações	141
6 – BIBLIOGRAFIA	143
APÊNDICE	154

Gracias por visitar este Libro Electrónico

Puedes leer la versión completa de este libro electrónico en diferentes formatos:

- HTML(Gratis / Disponible a todos los usuarios)
- PDF / TXT(Disponible a miembros V.I.P. Los miembros con una membresía básica pueden acceder hasta 5 libros electrónicos en formato PDF/TXT durante el mes.)
- Epub y Mobipocket (Exclusivos para miembros V.I.P.)

Para descargar este libro completo, tan solo seleccione el formato deseado, abajo:

