

## A IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA HOTELEIRA

*Raquel Model Bohrer<sup>1</sup>*

*Marcelo Monsú<sup>2</sup>*

*Marlise Potrick Stefani<sup>3</sup>*

### RESUMO

Considerando o desenvolvimento do mercado hoteleiro nas últimas décadas e as perspectivas promissoras de crescimento e tendo em vista que as empresas buscam a excelência no alcance dos objetivos organizacionais, este artigo aborda a Controladoria Hoteleira, especialmente a do setor A&B (Alimentos e Bebidas), que está sendo implantada no Hotel Bohrerplatz (nome fantasia) em Gramado/RS. É uma parte integrante do processo de evolução nos hotéis brasileiros devido ao fornecimento de dados necessários às decisões dos gestores, pois visa a otimizar os resultados econômicos da empresa. O presente artigo tem por objetivo verificar, através de uma pesquisa junto a uma empresa da mesma área que já possua controladoria, a forma mais adequada para implantá-la e elaborar um modelo para o setor de A&B que sirva de padrão para a implantação da controladoria nos demais setores do hotel em questão. As metodologias utilizadas foram pesquisas bibliográficas qualitativas com estudo de caso em uma empresa do setor hoteleiro da Região Metropolitana. O universo da pesquisa é composto por uma filial da Rede Plaza de Hotéis Resorts e SPA's. Faz parte da amostra o controller do Hotel Plaza de Porto Alegre/RS. Através deste trabalho foi possível destacar a imensa importância da controladoria nos hotéis e constatar que a realidade para a total implantação não é ágil, mas que, apesar dos obstáculos e problemas com que se depara diariamente, o resultado é satisfatório para a organização, pois a controladoria é uma ferramenta que torna disponíveis ao tomador de decisões as informações necessárias que irão aumentar o controle e o conhecimento do seu negócio, bem como demonstrar o efeito de cada componente de custo ou receita na análise dos resultados empresariais.

**Palavras-chave:** Controladoria. Hotelaria. Alimentos e Bebidas (A&B).

### ABSTRACT

Considering the development of the Hospitality market in recent decades, the promising growth prospects and considering that companies pursue excellence in the achievement of organizational goals, this paper addresses the Hotel Controller, especially the sector A & B (Food and Beverage) that is being deployed in a hotel in Gramado / RS. It is an integral part of the process of evolution in Brazilian hotels, due to providing the necessary data management decisions, it aims to optimize the economic results of the company. This paper

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat  
E-mail: kellymbohrer@gmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Turismo pela Universidade de Caxias do Sul - UCS e Especialista em Marketing pela ESPM/RS. E-mail: marcelo.monsu@plazahoteis.com.br

<sup>3</sup> Especialista em Alimentação Coletiva pela Associação Brasileira de Nutrição - ASBRAN e Mestre em Engenharia de Produção/Qualidade pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS  
E-mail: marlise@nutritecnica.com.br

aims to verify through a survey of a company in the same area, which already has controlling, the most appropriate way to implement it; and to establish a model for the industry A & B, serving as a 'pilot' for deployment in other sectors of the Comptroller of the Hotel Bohrerplatz, fancy name. The methods used were qualitative and case study in a company in the hospitality industry in the Metropolitan Region bibliographic searches. The research is made by a subsidiary of Network Plaza Hotels and Resorts SPA's. Part of the sample Controller Hotel Plaza Porto Alegre / RS. Through this work it was possible to highlight the immense importance of the Comptroller Hotels and face that reality for the full deployment is not agile but despite the obstacles and problems that are encountered on a daily basis the result is satisfactory to the organization since the Comptroller is a tool that becomes available to the decision maker, the necessary information that will increase the control and knowledge of your business, as well as demonstrating the effect of each component of cost or revenue in the analysis of business results.

**Keywords:** Comptroller. Hospitality. Food and Beverage (F & B).

## 1 INTRODUÇÃO

A hotelaria continua tendo sua evolução através dos tempos. De acordo com Castelli (2003), as hospedarias apareceram por necessidade de sobrevivência, pois, desde o início da história, os povos se deslocavam por indeterminadas distâncias a fim de trocar seus excedentes com outros povos. Para isso precisavam obter comida e abrigo durante suas viagens. Segundo consta, as primeiras estruturas destinadas ao pernoite de pessoas foram erguidas no Oriente Médio, ao longo das rotas de comércio e das caravanas, há cerca de 4.000 anos.

Com o avanço tecnológico e a influência da globalização, o fluxo de viagens ativou intensamente o setor de lazer e turismo, o qual passou a ser o promotor da hotelaria.

Hotéis são elementos fundamentais para o turismo. A atividade hoteleira caracteriza-se pelo alto nível de competitividade e por um ambiente desafiador. Desenvolvem-se, dentro dela, atividades com características muito diferentes e peculiares, como gastronomia (setor de A&B), hospedagem, recreação, eventos, SPA, etc., fazendo-se necessária uma coordenação e um controle muito acurado por parte dos seus gestores.

Diante do apresentado, pergunta-se: Quais os benefícios que a controladoria pode propiciar através da implantação e monitoramento de sistemas de controles internos em um hotel localizado na Região das Hortênsias?

Conforme Castelli (2003), o setor de Alimentos e Bebidas (A&B), dentro de uma estrutura hoteleira, pode ser considerado como o mais complexo da organização, pois tem suas peculiaridades em relação à sua estrutura funcional. Afinal, não se trata de um só

restaurante ou bar, mas, sim, de um conjunto de serviços distribuídos em vários pontos de vendas do setor de Alimentos e Bebidas (A&B) dentro do mesmo hotel. Em função do citado anteriormente, objetivou-se a implantação da controladoria inicialmente nesse setor, visto que, apesar de o mesmo ter uma receita quatro vezes menor que o setor de hospedagem, as despesas são basicamente 2,5 vezes maiores e é considerado como o mais complexo da organização.

A controladoria a ser implantada é um diferencial, pois, para a organização, a mesma irá monitorar os diversos setores do hotel e, para os colaboradores, irá educá-los e conscientizá-los da importância estratégica de tomar decisões alicerçadas em dados e fatos consistentes e capazes de propiciar, assim, uma vantagem competitiva para a organização.

Como foi referido anteriormente, o presente estudo tem por objetivo implantar a controladoria no Hotel Bohrerplatz, localizado em Gramado/RS, priorizando o setor de Alimentos e Bebidas (A&B). Para tanto, num primeiro momento, elaborou-se e aplicou-se uma pesquisa junto a uma outra empresa hoteleira, que já havia implantado a controladoria, e a continuação apresentou-se como a forma mais adequada para implantar a controladoria no Hotel Bohrerplatz, que foi a de começar pelo setor de A&B (para servir como modelo) e prosseguir pelos demais setores da organização.

Como metodologias, foram utilizadas pesquisas bibliográficas qualitativas. Por se tratar de um estudo de caso, ele tem como ponto de vista seus objetivos e pesquisa exploratória. O universo da pesquisa é constituído por uma empresa do setor hoteleiro da Região Metropolitana. Faz parte da amostra o controller da empresa. Este artigo é estruturado em 6 (seis) seções: o resumo, que contém uma breve síntese do assunto que será abordado; uma introdução; seguindo para a fundamentação teórica, na qual os assuntos propostos serão abordados; as metodologias utilizadas e as análises extraídas da entrevista realizada; passando para as considerações finais e encerrando com as referências bibliográficas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Conceituando o turismo**

De acordo com Barbosa (2013), a palavra turismo teve sua origem no inglês *tourism*. Barreto (2010) coloca que o vocábulo *tour* é de origem francesa e significa “volta”. Andrade (2013) completa, afirmando que em latim o verbo *tornare*, derivando *tour*, significa ação de “giro, volta, viagem ou movimento de sair e retornar ao local de partida.”

## 2.2 Breve histórico da hotelaria no mundo

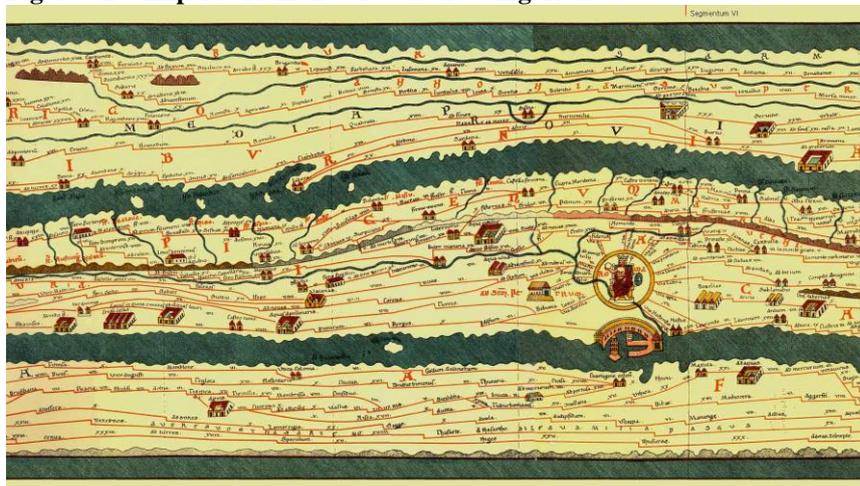
### 2.2.1 Os primeiros viajantes

Segundo Castelli (2003), foi por necessidade de sobrevivência, desde o início da história, que os povos se deslocavam por indeterminadas distâncias a fim de trocar seus excedentes com outros povos. Para isso precisavam obter comida e abrigo durante suas viagens. O autor destaca que as primeiras estruturas destinadas ao pernoite de pessoas foram erguidas no Oriente Médio, ao longo das rotas de comércio e das caravanas, há cerca de 4.000 anos.

As civilizações da antiguidade (assírios, caldeus, romanos, gregos e outros) perceberam que essa movimentação constante gerava riqueza e troca de informações vitais para a defesa de seus territórios, passando assim a disponibilizar repouso e locais de alimento, saúde e diversão aos viajantes. Segundo Maso (1991), as paradas se efetuavam a cada 5 quilômetros e se percorriam, em média, 30 quilômetros por dia.

Em cada parada, o viajante podia mitigar sua sede ou se alimentar nos fogões que se encontravam ao lado das paradas dos correios do Estado. Ao anoitecer, chegava à estação, em que, se não estava a serviço do Estado (onde podia desfrutar do albergue oficial), buscava alojamento nos albergues particulares. Sabe-se que as empresas hoteleiras privadas estavam reunidas num sindicato, havendo entre elas um estreito relacionamento comercial. Em função disso, o viajante possuía uma tabuleta, entregue por agências de viagens, que devia ser apresentada na hora da hospedagem. Essas tabuletas podem ser consideradas os primórdios do moderno voucher. (Tradução da autora).

**Figura 01 – Império Romano: Tabula Peutingeriana**



Fonte: [www.graffingy-chemin.com](http://www.graffingy-chemin.com) (2014)

### 2.3 Breve histórico da hotelaria no Brasil

No Brasil, a hotelaria teve origem por iniciativa dos portugueses. As pessoas recebiam viajantes em suas próprias residências. De acordo com Andrade (2013), no século XVIII, no Rio de Janeiro, começaram a surgir as primeiras estalagens que disponibilizavam alojamento a quem interessasse.

Andrade (2013) afirma que a chegada da corte portuguesa ao Rio de Janeiro em 1.808 e a conseqüente abertura dos portos trouxeram um grande fluxo de estrangeiros, que aqui vieram exercer funções diplomáticas, científicas e comerciais. Só então os brasileiros nativos puderam ter seus próprios negócios, antes só permitidos aos portugueses. Pequenas hospedarias e pensões com finalidade específica de receber pessoas foram instaladas nas principais cidades.

Ainda conforme o autor, com isso, houve aumento da demanda por alojamentos, e, nos anos seguintes, os proprietários da maioria das casas de pensão, hospedarias e tavernas passaram a utilizar a denominação de hotel com a intenção de elevar o conceito da casa, independentemente da quantidade dos quartos e do padrão dos serviços oferecidos.

Ainda Duarte (2008) relata que foi no século XVIII que Charles Burton fez a primeira classificação das hospedarias paulistas:

- 1ª Categoria: Simples pouso de tropeiro;
- 2ª Categoria: Telheiro coberto ou rancho ao lado das pastagens;
- 3ª Categoria: Venda, correspondente à "pulperia" dos hispano-americanos, mistura de venda e hospedaria;
- 4ª Categoria: Estalagem ou hospedaria;
- 5ª Categoria: Hotel.

Como é de conhecimento público, a década de 40 foi marcada por um episódio que contribuiu para a desaceleração do desenvolvimento dos grandes hotéis cassinos, a proibição dos jogos de azar. O Decreto-lei 9.215, de 30 de abril de 1.946, assinado pelo presidente Eurico Gaspar Dutra, pôs fim aos jogos de azar no Brasil.

Esses grandes hotéis fecharam seus estabelecimentos e muitos outros tiveram que se reestruturar. Com essa interdição, o conjunto da atividade hoteleira só retomou novos avanços com os incentivos fiscais da Operação 63 do Banco Central. Porém, Duarte (2008) escreve que esse incentivo não foi muito significativo para o crescimento e desenvolvimento do setor.

O FUNGETUR<sup>4</sup>, em colaboração com a EMBRATUR<sup>5</sup>, criada em 1966, atuando na implantação de hotéis através de seus incentivos fiscais, promoveu uma alavancagem no mercado para a devida época.

Aqui no Brasil, foi a partir de 1990 que as grandes redes passaram a construir os hotéis mais econômicos e de padrão internacional, isso pelo alto grau de procura dos consumidores por esse produto<sup>6</sup>.

Foi também nessa década que ocorreu a abertura do país para a globalização, favorecendo assim o mercado do turismo de negócios.

O turismo está em expansão e o setor hoteleiro vem ocupando um patamar de destaque entre os ramos de serviços que mais crescem e geram emprego. Segundo Lunkes (2004), este setor traz uma expectativa promissora para o futuro brasileiro, pois as empresas estão investindo cada vez mais para garantir sua participação no mercado.

Castelli (2003) salienta que, ao se verificar o processo de desenvolvimento da hotelaria brasileira, se percebe um denominador comum, que permeia toda esta atividade econômica, chamado “estilo gerencial”. A ausência de uma administração gerencial no controle de um hotel geralmente impacta no desenvolvimento econômico e financeiro da empresa.

## **2.4 Breve histórico da hotelaria em Gramado**

Localizada na Região das Hortênsias, o principal destino da Serra Gaúcha, a pequena cidade de Gramado atrai turistas o ano todo.

Segundo o site “Serra Gaúcha”<sup>7</sup>, seu nome está relacionado ao seu passado, quando servia de passagem para tropeiros que tocavam o gado pelos campos de cima da Serra no fim do século XIX. Ao chegarem ao topo da Serra, tanto tropeiros quanto imigrantes encontravam um pequeno campo de grama macia e verde que servia de repouso e revigorava suas forças.

Segundo esse site, a colonização é europeia, iniciada por imigrantes lusos em 1.875, seguida pelos alemães cinco anos mais tarde e ainda por imigrantes italianos, vindos de Caxias do Sul, que faz divisa com Gramado. Ao mesmo tempo em que desenvolveu as tradições culturais dos descendentes europeus, a cidade também misturou os aspectos do

---

<sup>4</sup> FUNGETUR - Uma linha de crédito com recursos do Fundo Geral do Turismo - FUNGETUR, que visa à ampliação, modernização e reforma de empreendimentos turísticos.

<sup>5</sup> EMBRATUR - A sigla Embratur significa Empresa Brasileira de Turismo, o nome da empresa estatal, criada em 18 de novembro de 1966.

<sup>6</sup> Texto extraído do site: <http://www.etur.com.br/conteudocompleto> em 05/04/2014.

<sup>7</sup> Serra Gaúcha - Disponível em < <http://www.serragaucha.com.br>>.

gauchismo. Tamanha diversidade só vem a tornar a cidade ainda mais encantadora, pois o resultado dessas misturas pode ser encontrado, ainda hoje, na culinária variada e na arquitetura do município.

As belezas naturais que se formam pelas paisagens serranas, com florestas de araucárias, pássaros e outros animais silvestres, além do nevoeiro característico da serra, dão um ar todo especial para este refúgio. A vocação gramadense para o turismo foi deflagrada justamente pelo seu ar puro e temperaturas amenas, não passando de 30 graus no verão e com ocorrência de neve no inverno. Nesta época do ano, a geada cria paisagens inesquecíveis nos pontos turísticos da cidade.

Segundo o IBGE<sup>8</sup>, o município de Gramado foi criado, pela Lei 2.522, em 15 de dezembro de 1.954, emancipando-se de Taquara. Ao longo desses anos, conforme destaca o site “Serra Gaúcha”, Gramado desenvolveu uma ampla e qualificada infraestrutura receptiva, que colocou a cidade no topo dos destinos no Rio Grande do Sul e a Serra Gaúcha entre os três preferidos do Brasil. São 141 hotéis, pousadas e motéis; 9.629 leitos; 1.140 estabelecimentos comerciais; 112 bares e restaurantes capazes de atender 10 mil pessoas simultaneamente. O município garante qualidade de vida aos seus moradores e visitantes, contando com um hospital equipado com serviço de emergência 24 horas, sete postos de saúde com atendimento gratuito e um serviço de pronto atendimento da Unimed. Os baixos índices de criminalidade contribuem para a tranquilidade dos que escolhem Gramado para viver ou passear e, além do mais, duas delegacias da Polícia Civil e o destacamento da Brigada Militar garantem a segurança.

Sede dos badalados Festivais Internacionais de Cinema e de Publicidade e de outros tantos eventos de área, segundo o “Serra Gaúcha”, Gramado promove outras festas fixas em seu calendário, como a Festa da Colônia, a Chocofest e o Natal Luz. Esse movimento de turistas faz com que Gramado seja uma cidade com excelentes hotéis, SPA’s, pousadas aconchegantes, restaurantes sofisticados e também típicos, além das tradicionais casas de café colonial.

A paisagem serrana, as ruas limpas e floridas e a arquitetura estilo enxaimel lembram um pedaço da Europa. O mesmo site destaca que é delicioso passear pelas ruas cheias de lojinhas charmosas, apreciando os cafés movimentados, a Rua Coberta, a bonita igreja e o comércio famoso pelas roupas de lã e pelo chocolate artesanal.

---

<sup>8</sup> *Divisão Territorial do Brasil e Limites Territoriais*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (1 de julho de 2008). Página visitada em 11 de outubro de 2008. - IBGE (10 out. 2002). Resolução da Presidência do IBGE de nº 5 (R.PR-5/02). Página visitada em 5 dez. 2010. - *Censo Populacional 2013*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (01 de julho de 2013). Página visitada em 12 de novembro de 2013.

Quem vai a Gramado não deixa de ver o belo Lago Negro com suas árvores importadas da Alemanha. Já no Mini Mundo, a atração é a cidade em miniatura com castelos, ferrovias, moinhos, igrejas e muito mais. Pequenos museus também estão situados na estrada que liga Gramado a sua vizinha Canela: Museu do Chocolate, do Perfume, de Carros Antigos e de Brasões. E, para caminhar em meio ao verde, a sugestão é o Parque Knorr. No interior do município de Gramado, há ainda os roteiros de agroturismo, que circulam pela rotina de propriedades rurais, onde é possível experimentar produtos típicos coloniais como linguiça, salaminho, queijos e vinhos.

## **2.5 Conceituando o processo de gestão e gerência**

De acordo com Marques (2003), gerência e gestão são sinônimos. Por sua vez, definem-se como o conjunto de pessoas as quais têm a total responsabilidade de administrar o estabelecimento.

Para Catelli (2001), gestão nada mais é que um processo de decisão visando a garantir a consecução da missão da empresa. Não basta somente oferecer grandes comodidades aos turistas, é necessário haver uma boa gestão para garantir a qualidade dos serviços.

Conforme Marques (2003), a gerência é o processo onde se têm os recursos para atingir os objetivos da empresa e as metas estabelecidas pela diretoria.

O autor ainda afirma que o gerente deve ter autoridade, hierarquia organizacional, disciplina, divisão de tarefas e liderança para conseguir alcançar suas metas (não perder o foco da administração e alcançar os resultados estipulados pela diretoria), fazendo-se necessário poder contar com uma equipe como: subgerentes, assistentes e especialmente o *controller*.

## **2.6 O papel da gestão na hoteleira**

Dias e Pimentel (2005) afirmam que a busca pela qualidade melhora os diversos procedimentos relacionados à produção e ou à prestação de serviços.

Alcançar a qualidade exige superar e, no mínimo, satisfazer as expectativas do cliente, principalmente no atendimento. Para Dias e Pimentel (2005), a qualidade do atendimento envolve alguns componentes básicos como: simpatia, apresentação do funcionário, higiene e tom de voz agradável.

O rendimento do pessoal depende do treinamento e da informação fornecida pelos sistemas informatizados. De acordo com Castelli (2003), o sistema informatizado vem sendo incorporado à gestão inclusive em hotéis de médio e pequeno porte.

Para Castelli (2003), os objetivos mais comuns de uma boa gestão são: lucros compatíveis com os investimentos em proporção aos riscos, padrões de qualidade para os produtos e os serviços e produtividade do capital humano.

Melhorar a produtividade, escolher os fornecedores, motivar o capital humano, reduzir os desperdícios, conservar os alimentos na temperatura adequada e organizar o que entra e sai do estoque, de acordo com Castelli (2003), são fatores que merecem uma atenção do gestor, pois isso irá otimizar o resultado econômico.

## **2.7 Controladoria**

Para Padoveze (2009), a controladoria pode ser conceituada como um conjunto de princípios e procedimentos da administração, economia, psicologia, estatística e essencialmente da contabilidade, qual se ocupa da gestão econômica da empresa, fornecendo informação contábil e financeira a fim de orientá-la para a eficácia.

Padoveze (2009) lembra que a responsabilidade da controladoria é implantar, desenvolver, aplicar e coordenar toda a utilização da ciência contábil.

A controladoria, através da informação contábil, direciona a administração aos seus objetivos. Para Padoveze (2009), o uso da ciência contábil pela controladoria consiste em controlar a gestão econômica e fornecer a informação contábil que é financeira e gerencial.

A função da controladoria é empregar a contabilidade gerencial e financeira por intermédio das análises e controle de processos dentre outras ferramentas operacionais e gerenciais. Conforme Catelli (2001), a controladoria desempenha funções vinculadas a um conjunto de objetivos que se integre ao processo de gestão da empresa, apoie a avaliação de desempenho e forneça dados reais aos gestores.

Catelli (2001) ainda destaca que a controladoria avalia a performance das áreas e de seus gestores. A avaliação do resultado consiste na análise econômica dos produtos e serviços, monitorando e orientando o processo de estabelecimento de padrões.

### 2.7.1 Missão da controladoria

A controladoria surgiu nas grandes companhias norte-americanas com a finalidade de realizar o controle de todos os negócios da organização, envolvendo, inclusive, suas filiais. Para Peleias (2002), o objetivo da controladoria é dar suporte à gestão da empresa, assegurando que ela atinja seus objetivos e cumpra sua missão.

Enquanto ciência com origem em vários ramos do conhecimento, a controladoria assume que o processo de gestão ideal deve ser estruturado com base na lógica do processo decisório, contemplando as etapas de planejamento, execução e controle.

Conforme Catelli (2001), a controladoria sustenta-se na teoria da contabilidade e em uma visão multidisciplinar que supram, de forma adequada, as necessidades informativas dos gestores e os conduzam a tomarem decisões eficazes durante o processo de gestão.

Beuren (2009) explica que o objetivo da controladoria é dar suporte informacional em todas as etapas do processo de gestão com o intuito de assegurar o conjunto de interesses da empresa, mantendo os diretores informados sobre os eventos passados, o desempenho atual e os prováveis caminhos futuros da empresa. Para Figueiredo & Caggiano (2008), a função da controladoria é garantir informações compatíveis com o processo decisório, colaborando no alcance da eficiência e da eficácia organizacional.

Para Catelli (2001), as atividades desempenhadas pela controladoria têm como grande preocupação a gestão eficaz das organizações, baseada na correta compreensão do modelo de gestão adotado pela empresa e dos diversos mecanismos por meio dos quais a gestão ocorre.

O autor afirma que, na execução das atividades voltadas ao departamento de controladoria, é indispensável a utilização de dois instrumentos: processo de gestão e sistema de informação.

Dessa forma, Padoveze (2009) assegura que a controladoria, além de ser responsável pela estruturação e controle da empresa, faz o monitoramento dos sistemas de informações que se utilizam de estratégias para auxiliar na programação e execução da mesma.

### 2.7.2 O *controller* e suas atribuições

Para Figueiredo & Caggiano (2008)<sup>9</sup>, o *controller* é o profissional que gerencia uma série de atividades-chave na empresa, monitora os ativos e entrega os demonstrativos financeiros. O *controller* deve estar preparado para exercer uma interação ampla com os vários departamentos da empresa. Por outro lado, tem o papel fundamental de coordenar uma equipe capacitada e preparada para gerir as modernas atribuições da função contábil.

Peleias (2002)<sup>10</sup> coloca que o *controller* é um profissional capacitado para analisar os números, reunindo todas as informações quantitativas necessárias como rentabilidade, taxas, investimentos, resgates, despesas, captação, custo, empréstimos, riscos, *cash flow*<sup>11</sup>, etc. O mesmo promove o conhecimento do conjunto de todas as variáveis relacionadas ao abrangente campo da controladoria organizacional, consolidando uma visão estratégica e integrada da gestão de finanças e controladoria empresarial, buscando a relação entre os diversos desempenhos da empresa. Ele sabe exatamente tudo o que ocorre na organização.

Segundo o mesmo autor, este profissional deve ter uma visão voltada para o futuro das atividades da companhia, fazendo um balanço entre o planejamento administrativo definido no passado e os eventos que ocorrem no presente, destacando as implicações dos eventuais desvios no futuro da empresa. É do *controller* a responsabilidade pelo planejamento e implantação de um sistema de informações adequado aos diversos níveis da companhia.

Formalmente, o *controller* deve apresentar formação em contabilidade, tendo conhecimentos avançados em sistemas de informações gerenciais, tecnologia da informação, aspectos legais dos negócios, visão empresarial, métodos quantitativos de análise de informação e processos de produção de bens e serviços.

Resumidamente, pode-se destacar que o papel do *controller* se tem expandido de um contador voltado para atribuições básicas para um profissional voltado para gerenciamento com habilidades interpessoais que o qualifica a interagir com outros departamentos, bem como a gerenciar atividades de um crescente e bem-preparado grupo de colaboradores. Dessa forma, o papel do *controller* moderno requer, pelo menos, muita experiência em administração e amplo conhecimento contábil.

---

<sup>9</sup> FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. - Controladoria: Teoria e Prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

<sup>10</sup> PELEIAS, IVAM RICARDO. - Controladoria: Gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

<sup>11</sup> *Cash flow*, **fluxo de caixa**, refere-se ao fluxo do dinheiro no caixa da empresa, ou seja, ao montante de caixa recebido e gasto por uma empresa durante um período de tempo definido.

Para Padoveze (2009), o controller faz parte de um departamento localizado na alta administração da empresa, pois o mesmo tem a tarefa de processar as informações contábeis e gerenciais da organização.

O controller, para o autor, pode provar que a gestão da empresa, se administrada com sabedoria, leva ao lucro sem a necessidade de cortes e reduções de encargos, salários, benefícios e pessoal.

Padoveze (2009) relata que a atuação do profissional deve ser, no sentido amplo, como a de educar, informar, influenciar e persuadir, fazendo com que todos ajam corretamente com os propósitos da empresa.

Os conhecimentos do controller ultrapassam a contabilidade, finanças e informática. Conforme o autor, pelo fato de o controller ser um funcionário estratégico dentro de uma empresa, deve atender a situações em todos os departamentos.

De acordo com Padoveze (2009), o papel do controller é monitorar o plano de ação da empresa, fazendo a avaliação coordenada da atuação de todos os gestores, mas destaca que o mesmo não toma decisões operacionais, exceto na condução de suas atividades.

Para Antunes (2006), a principal atribuição do controller é o monitoramento dos sistemas de informações gerenciais e apoio informacional aos demais gestores da organização, apoiando o planejamento empresarial e realizando o controle dos resultados.

Assim, para a missão do profissional ser efetivada, faz-se necessário utilizar um sistema integrado de informações contábeis, e, de acordo com Padoveze (2009), esse sistema deve possuir uma estrutura tal que atenda ao processo de gestão da organização desde a etapa de planejamento estratégico até o processo final do controle. O autor lembra que o controller é responsável pela contabilidade gerencial e pelos dados gerados por ela, portanto deve demonstrar aos gestores quais são as decisões corretas a serem implantadas, já que o mesmo não possui autonomia para decidir, devendo sempre manter a informação financeira e econômica da empresa atualizada.

### 2.7.3 Processo de Gestão

Conforme Catelli (2001), para garantir adaptabilidade e equilíbrio para a continuidade da empresa, o processo de gestão deve assegurar que as tomadas de decisões a conduzam ao cumprimento de suas metas.

Toda empresa traça seus valores, sua missão, sua visão, seus objetivos e alvos estratégicos para estabelecer suas políticas internas. E, de acordo com Padoveze (2009), são

as crenças e os valores que formam a cultura organizacional de uma empresa e conduzem à criação de um modelo de gestão. Para ele, esse modelo de gestão deve ser estruturado conforme os seguintes aspectos: o processo de gestão da empresa; o planejamento, a execução, o controle e a ação; a avaliação dos gestores; e a motivação dos empreendedores. O autor também destaca que o monitoramento dos sistemas de informações gerenciais e o apoio aos gestores são desempenhos do controller, pois o mesmo se encontra numa posição hierárquica inserida na alta administração de qualquer organização.

#### 2.7.4 O setor de Alimentos e Bebidas (A&B) de um hotel

De acordo com Moser (2002), o termo F&B<sup>12</sup> (Food and Beverage) é utilizado na indústria hoteleira para designar todas as atividades envolvidas com a produção, o serviço e a comercialização de comidas e bebidas dentro de uma organização hoteleira.

O mesmo autor ainda destaca que este departamento é de suma importância e necessita ser visualizado como uma empresa que está presente dentro da estrutura do hotel a fim de gerar lucro e satisfazer a clientela.

Segundo Castelli (2003), foi por volta de 1.400 que as estalagens passaram a servir refeições acompanhadas de vinhos, começando, assim, a caracterizar-se o serviço de A&B na hotelaria.

Segundo o mesmo autor, foi em 1870 com a construção do famoso Hotel Ritz em Paris (por Cesar Ritz) que, dentre os tantos serviços ofertados, fazia também parte o serviço de alimentos e bebidas comandado pelo lendário chef Auguste Escoffier.

Com a Revolução Industrial, no fim do século XIX, houve o surgimento da máquina a vapor, da energia elétrica e de outras inovações que foram de grande importância para o desenvolvimento da hoteleira e conseqüentemente para o setor de Alimentos e Bebidas, pois as pessoas passaram a viajar mais, seja por necessidade, férias ou outros motivos, e passaram a escolher meios de hospedagem que oferecessem, além de serviço de hospedagem, o de refeição.

Assim, o que era restrito apenas aos bares e tavernas passou a fazer parte dos principais serviços oferecidos aos clientes e hóspedes da nascente hotelaria.

Conforme Castelli (2003), o setor de Alimentos e Bebidas (A&B), dentro de uma estrutura hoteleira, pode ser considerado como o mais complexo da organização, pois, apesar

---

<sup>12</sup> O autor usa a sigla F&B de origem inglesa (Food e Beverage) e neste artigo é utilizado o termo em português: A&B (Alimentos e Bebidas).

de ter uma receita quatro vezes menor que o setor de hospedagem, as despesas são basicamente 2,5 vezes maiores.

O setor de Alimentos e Bebidas passa, a cada dia, por novas evoluções desde a maneira de atender como a de preparar os pratos oferecidos, zelando sempre pela utilização das mais modernas técnicas que levem a um resultado de aumento de demanda através da qualidade exposta.

Torre (2002) coincide com Castelli (2003), afirmando que o setor de A&B é uma verdadeira fonte de lucratividade na estrutura operacional de um hotel. Convém destacar que o faturamento proveniente deste setor aumenta principalmente, se o hotel oferece seus serviços para eventos e convenções.

De acordo com Torre (2002), dentro da empresa hoteleira, o trabalho sempre é dinâmico e também criativo, pois proporciona ao indivíduo certa liberdade de ação face à diversidade de situações que se apresentam.

A gastronomia de qualidade, bem-elaborada, pode tornar-se um importante referencial na hora de escolher um hotel. Um restaurante destacado pela sua diversificada gastronomia e com qualidade de produtos e de serviços torna-se indiscutivelmente um atrativo tanto para o público interno (hóspedes) como para o público externo (passantes e comunidade em geral). Conforme Castelli (2003), a culinária, quando elaborada com criatividade e talento, torna-se um cartão de visita do hotel.

Lamentavelmente o setor de A&B, em muitos hotéis do Brasil, é considerado um “mal necessário”. Por ser um setor extremamente complexo e de pouquíssima margem de erro, é tido como uma atividade deficitária dentro da organização hoteleira. Por isso há a necessidade de se implantar, além de um cardápio criativo e um serviço de qualidade superior, um eficiente sistema de controle de custos, compras, estoques, armazenamento, etc., bem como a elaboração de um planejamento financeiro estratégico (orçamento) capaz de compreender a previsão de receitas e despesas futuras para a administração, sendo coordenado e monitorado pela figura do controller.

Para Moser (2002), os fatores que reduzem o nível de vendas do setor de A&B na hotelaria podem ser: preços acima da concorrência, baixa qualidade dos produtos oferecidos, lentidão e ineficiência no atendimento, falta de condições sanitárias, ambiente não atraente, entre outros.

Os custos elevados, de acordo com Moser (2002), são resultados da má gestão de processos como: compras ineficientes, desperdícios e deterioração de alimentos, produção

excessiva, desvio de produtos, até incorreta fixação de preços e despesa excessiva com o pessoal.

O meio adequado de gerir uma operação de A&B para obter os resultados planejados consiste em implantar os controles necessários. O controle de A&B, segundo Moser (2002), é uma ferramenta de gestão através da qual se pode analisar e avaliar o desempenho das operações referentes a alimentos e bebidas, relacionando indicadores de gestão previamente estabelecidos com valores reais.

Segundo o mesmo autor, controlar o custo é mais do que comprar barato, reduzir o tamanho das porções ou baixar o nível da qualidade dos produtos. É indispensável manter um grau elevado de qualidade, estar ciente dos perigos e fazer uso das regras do HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point ou Análise de Perigos e Controle de Pontos Críticos)<sup>13</sup>:

- Proteger a saúde humana;
- Aumentar a confiança dos clientes;
- Melhorar a qualidade higiênica dos alimentos;
- Diminuir a probabilidade de ocorrência de falhas;
- Definir estratégias de prevenção contra perigos que possam ocorrer em pontos específicos da cadeia alimentar;
- Reduzir o risco de colocação no mercado de produtos nocivos à saúde pública;
- Garantir o cumprimento da legislação alimentar;
- Facilitar a integração com outros sistemas de gestão;
- Reduzir os custos da não qualidade;
- Reduzir o risco de perda de imagem.

Para Castelli (2003), a elaboração de uma alimentação segura envolve a utilização de: uma equipe bem-treinada, equipamentos necessários, estrutura física bem-estruturada, controle dos fornecedores, aprimoramento do manual de boas práticas e manuseamento de alimentos e implementação do método de HACCP.

#### 2.7.6 O gestor de alimentos e bebidas

Segundo Castelli (2003), para início de tarefas, é necessário que o gestor mantenha uma perfeita comunicação dentro de todo o ambiente do setor de A&B.

---

<sup>13</sup> O sistema de Análise de Perigos e Controle de Pontos Críticos (HACCP) tem na sua base uma metodologia preventiva com o objetivo de poder evitar potenciais riscos que podem causar danos aos consumidores, procedendo à eliminação ou redução de perigos de forma a garantir que não estejam colocados à disposição do consumidor alimentos não seguros.

Coloca o autor que o sucesso de um restaurante tem como princípios básicos da sua gestão o alto grau de satisfação de seus clientes e a manutenção de baixos custos dos produtos e da mão de obra.

Para Moser (2002), o gestor de F&B identifica-se como um conselheiro econômico e tem a responsabilidade de: superar as expectativas dos hóspedes, acompanhar a operação de F&B, ter espírito de liderança, estar atento às tendências atuais do setor, manter funcionários de alto padrão, motivar a equipe, fazer orçamentos, controlar custos e incentivar a lucratividade de todos os pontos de venda e distribuição de F&B.

### **3 METODOLOGIA**

Com a finalidade de alcançar os objetivos propostos neste projeto, realizou-se uma pesquisa científica exploratória, pois, de acordo com GIL (2010), esse tipo de investigação baseia-se no aprimoramento de ideias ou na descoberta de intuições.

Em relação ao tipo de abordagem, por se tratar de um estudo de caso, optou-se pelo método qualitativo, visto que não foi realizado cálculo de indicadores, somente a interpretação das respostas dos entrevistados. Segundo Goldenberg (2011), a abordagem qualitativa é representada através da compreensão dos dados coletados de um grupo social e não de acordo com a representação numérica.

Foi utilizado, como instrumento de coleta de dados, um questionário elaborado com 10 perguntas abertas, em que, conforme Vergara (2009), as respostas dadas pelo entrevistado são totalmente livres.

Marconi e Lakatos (2009) afirmam que a entrevista serve para a obtenção de informações sobre um assunto específico e que, no momento da entrevista, o entrevistado responde oralmente. A entrevista ocorreu com o controller da rede Plaza, Sr. Marcelo Schunke, profissional formado em Hotelaria pela UCS, com larga experiência em administração hoteleira na implantação de sistemas operacionais e contábeis, responsável pela implantação e implementação da controladoria na Rede Plaza de Hotéis.

Após a coleta de dados, iniciou-se o processo de interpretação e análise das respostas, pois, de acordo com Gil (2008), a interpretação tem a finalidade de aprofundar o sentido das respostas através de conhecimentos anteriores, e a análise visa a organizar os dados coletados a fim de obter respostas ao problema proposto. O referido autor complementa ainda, afirmando que, em estudos de caso, não há um esquema rígido para a análise e interpretações dos dados.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Em entrevista realizada, em 12 de maio do corrente ano, na sede da empresa, com o controller Sr. Marcelo Schunke, abordaram-se assuntos pertinentes à implantação da controladoria hoteleira. A entrevista iniciou-se, questionando: Quais as vantagens de se implantar a controladoria numa empresa hoteleira? Na resposta obtida, o controller expôs que a controladoria é vantajosa principalmente porque agrega um fator fundamental para a gestão de qualquer empresa: conhecimento. O mesmo afirmou que o objeto da controladoria é fazer com que a atividade da empresa seja medida e avaliada, dando suporte aos gestores em todas as etapas dos processos de gestão.

A segunda questão visou a identificar os requisitos básicos para se implantar uma controladoria numa empresa hoteleira, e, de acordo com o Sr. Marcelo Schunke, não basta obter somente conhecimentos na área, também é necessário conhecer outras ciências, o que possibilitará ao controller ter uma visão mais ampla da empresa, tendo grande participação na tomada de decisões da mesma. A tomada de decisão se dá através de planejamento, onde ele possui grande participação. Seu cargo na empresa é visto como gerencial. Essa importância se destaca pelo fato da sua grande necessidade dentro de uma organização, por isso é uma profissão que muitos querem seguir. Um *controller* (profissional que trabalha em controladoria) necessita de requisitos que englobem aspectos profissionais e pessoais. O mesmo é de fundamental importância para a empresa, auxiliando as diversas áreas e departamentos. É comum o *controller* já ter trabalhado na área de finanças e contabilidade pelo fato de possuir uma visão mais detalhada da empresa.

Prosseguindo, questionou-se: Há quanto tempo existe a controladoria dentro da Rede Plaza? A resposta dada foi que ela vem sendo implantada há mais de três anos, quando começou a se sistematizar a coleta de dados para a tomada de decisões gerenciais, fazendo um ano e meio que tomou a forma atual, e que se pode afirmar que está dentro das normas internacionais da controladoria hoteleira.

Assim, perguntou-se de que maneira iniciou o processo de implantação da controladoria na Rede Plaza de Hotéis. O entrevistado explicou que a centralização dos controles foi implementada em 2005, quando se modificou o sistema operacional da Rede Plaza, trazendo-se todas as operações contábeis, financeiras e de compras para a matriz, em Porto Alegre. Em 2010, começou-se a coletar sistematicamente dados para a formatação do planejamento estratégico e o orçamento anual da Rede Plaza. Em função disso, o passo seguinte foi o de implantar a controladoria na Rede Plaza. Em janeiro de 2013, o respondente

foi escolhido como profissional para executar a função de controller. Desde então, o departamento está atuando dentro das normas estabelecidas.

Na concepção do entrevistado, a implantação da controladoria leva em torno de um ano para ser implementada, porém se sabe que, pela experiência de outras redes hoteleiras nacionais e internacionais, a total adequação e o pleno funcionamento se pode dar em até cinco anos.

Questionou-se também se houve restrições de alguns colaboradores e gestores do hotel. O entrevistado afirmou que existiram, sim, restrições e comentou que a implantação de novos sistemas e/ou metodologias geralmente traz resistências, e não foi diferente na Rede Plaza. Disse que, em todo esse tempo (de 2010 até agora), diversos colaboradores, que não se adequaram, tiveram que ser redirecionados a outras funções ou saíram da empresa, mas destacou que todos os gestores acham bem-vindas as informações que a controladoria está gerando com o intuito de ajudar na gestão.

Seguindo o questionário, foi interrogado se, nos dias atuais, ainda há algum tipo de obstáculo/problema. Sem nenhuma surpresa, a resposta recebida foi que ainda existem alguns obstáculos, principalmente na recompilação de dados que, muitas vezes, não foram lançados nas contas adequadas, propiciando distorção nos resultados.

Continuando a entrevista, a pesquisadora quis saber se houve metas estipuladas pela direção da empresa. A resposta foi afirmativa. O controller observou que toda a implantação da controladoria foi resultado de um plano de ação (cronograma) com objetivos e metas bem claras. Uma vez implantada a controladoria, a mesma começou a fornecer os dados para a formatação do orçamento anual da Rede, onde foram estipuladas metas tanto de faturamento como de despesas e EBITDA<sup>14</sup>.

Então, questionou-se se houve algum tipo de consultoria ou pesquisa de mercado antes de implantá-la. O mesmo disse que sim e mencionou que, em 2010, a Rede Plaza de Hotéis contratou um consultor sênior, que começou a trabalhar na parte de análise de custos, contabilidade e gestão, evoluindo gradativamente até chegar à implantação da controladoria.

Finalizando a entrevista, perguntou-se: Quais os maiores desafios encontrados na implantação? A resposta obtida foi a seguinte:

- Em matéria de informações: a construção e a procura de dados fidedignos, confiáveis, e em tempo real;

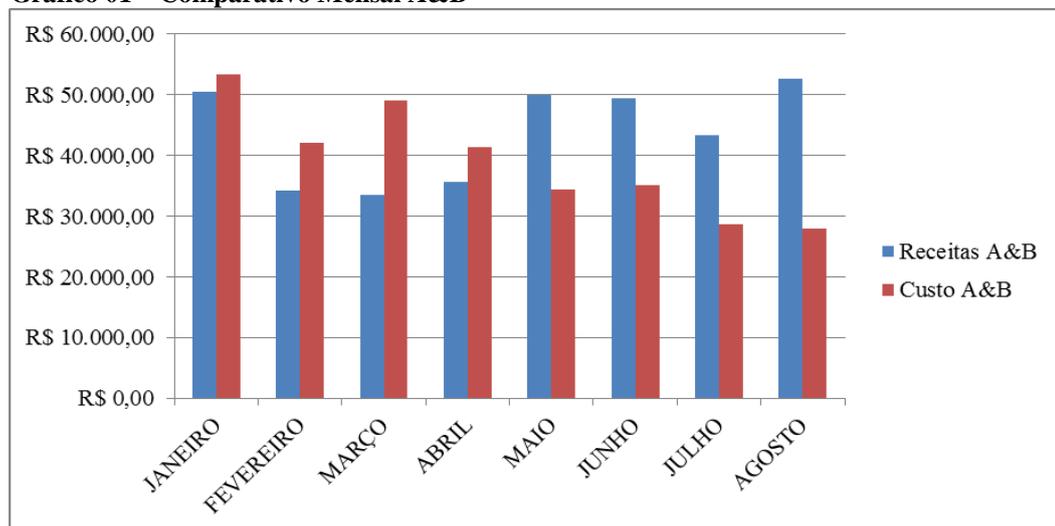
---

<sup>14</sup> EBITDA é a sigla de “*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*”, que significa em português: “Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização”.

- Em matéria de recursos humanos: treinar e capacitar os gestores e colaboradores para que entendessem a importância de se tomarem decisões baseadas em dados e fatos e não em simples suposições;
- Em matéria de clima organizacional: mudança de paradigma, quebra do velho chavão<sup>15</sup>: “Para que mudar se sempre foi assim...”

No Bohrerplatz, os resultados começaram a ser visualizados a partir do quinto mês do início do processo, que se deu em janeiro de 2014.

**Gráfico 01 – Comparativo Mensal A&B**



Fonte: Hotel Bohrerplatz

Como se pode observar no gráfico 01, somente a partir do quinto mês da implantação (maio), as receitas superaram os custos.

**Quadro 01 – Receitas e Custos de A&B**

2014	Receitas - Diárias	Receitas A&B	Custos A&B
<b>JANEIRO</b>	R\$ 531.242,00	R\$ 50.517,00	R\$ 53.457,00
<b>FEVEREIRO</b>	R\$ 142.795,00	R\$ 34.300,00	R\$ 42.047,00
<b>MARÇO</b>	R\$ 410.559,00	R\$ 33.445,00	R\$ 49.127,00
<b>ABRIL</b>	R\$ 478.781,00	R\$ 35.578,00	R\$ 41.337,00
<b>MAIO</b>	R\$ 556.080,00	R\$ 50.028,00	R\$ 34.442,00
<b>JUNHO</b>	R\$ 426.160,00	R\$ 49.454,00	R\$ 35.152,00
<b>JULHO</b>	R\$ 778.968,00	R\$ 43.353,00	R\$ 28.601,00
<b>AGOSTO</b>	R\$ 655.033,00	R\$ 52.722,00	R\$ 28.045,00

Fonte: Hotel Bohrerplatz

<sup>15</sup> Chavão ou estereótipo - *Generalizações* que as pessoas fazem sobre comportamentos ou características de outros.

O quadro 01 mostra os mesmos resultados em valores monetários.

**Quadro 02 – Relatório de Ocupação**

<b>Ocupação</b>			
<b>2014</b>	<b>Aptos</b>	<b>Pax</b>	<b>%</b>
JANEIRO	1.309	3.192	46,70
FEVEREIRO	440	992	17,40
MARÇO	1.024	2.401	36,50
ABRIL	1.102	2.590	40,70
MAIO	1.601	3.321	57,10
JUNHO	773	1.796	28,50
JULHO	1.426	3.567	50,90
AGOSTO	1.795	3.906	64,00

Fonte: Hotel Bohrerplatz

O quadro 02 demonstra que a taxa de ocupação do hotel não teve influência nos resultados positivos do setor de A&B a partir de maio. Observa-se que, em janeiro/14, houve uma taxa de ocupação de 46,7 % e um resultado negativo de R\$ 2.827,40 na área de A&B; já em maio/14, para uma ocupação de 57,1% houve um resultado de R\$ 14.986,70 no setor de A&B.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento deste trabalho de pesquisa objetivou constatar na prática a relevância inquestionável, bem como as dificuldades e os benefícios de uma controladoria implantada e implementada numa organização do mesmo ramo de atividade que o Hotel Bohrerplatz localizado em Gramado/RS.

Para a hotelaria a controladoria é um setor essencial. No Hotel Bohrerplatz, o processo de implantação iniciou-se em janeiro do corrente ano, e o foco foi direcionado primeiramente ao setor de Alimentos e Bebidas - A&B. As principais atividades exercidas foram o controle de emissão, lançamento e fechamentos de comandas, controle de notas de entrada e análise de custos do inventário mensal.

No resultado da pesquisa, cujos dados foram analisados, foi possível identificar a importância que é atribuída à área de controle. A análise dos dados permite concluir que a evidenciação do tempo mencionado necessário na pesquisa para a implantação é real, pois o processo está há praticamente seis meses em andamento e já está sendo possível visualizar os resultados.

Diante do exposto, considera-se atingido o objetivo, que foi o da constatação inquestionável e irrefutável da importância da implantação da controladoria no hotel anteriormente citado. O trabalho continua em andamento e vem sendo melhorado dia após dia. Em consonância com a pesquisa finalizada, constata-se que houve e continuam existindo muitos obstáculos e problemas, principalmente por parte dos colaboradores que ainda não conseguiram entender a importância da controladoria na organização.

O processo da implantação da controladoria no Hotel Bohrerplatz está sendo árduo. No dia a dia, exige-se muita paciência e perseverança para enfrentar a resistência de alguns colaboradores, bem como as falhas e erros típicos provenientes de um processo de aprendizado. O sistema utilizado, denominado Desbravador, disponibiliza diversos tipos de ferramentas e relatórios capazes de apresentar a real situação, seja do insumo, prato, produto, custo, imposto, ou qualquer outra informação que for requerida.

Constatou-se que, antes deste sistema ser implantado, insumos saíam do almoxarifado da organização através de uma simples ligação ou até mesmo de um contato verbal, o que gerava confusão de saldos, pois não havia sequer um controle por requisição. Quando se realizava o inventário físico, constatavam-se diferenças entre o apurado, através dos registros, e o realmente inventariado.

Hoje, não há mais saída de qualquer item do almoxarifado sem requisição de setor assinada pelo requerente, o que possibilita controle real de saldos em todos os departamentos e gera um inventário mais acurado.

Por fim, pode-se afirmar que a adoção da controladoria visa a otimizar os resultados econômicos da organização, garantindo assim a sua continuidade, por meio da integração dos esforços das suas diversas áreas. Como foi levantado na pesquisa, o tempo de implantação e implementação, praticamente de dois anos, é largamente recompensado pelos benefícios auferidos.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lucio de; JORGE, Wilson Edson. *Hotel: Planejamento e Projeto*. 10.ed. São Paulo: SENAC, 2013.

ANTUNES, M. T. P. *A Controladoria e o capital intelectual: um estudo empírico sobre sua gestão*. In: *Revista de Contabilidade Financeira*. N°. 41 p. 21 – 37, USP, São Paulo, 2006.

BARBOSA, Ycarim Melgaço. *História das viagens e do turismo*. São Paulo: Aeph, 2013. (Coleção ABC do Turismo)

- BARRETO, M. *Manual de iniciação ao estudo do turismo*. Campinas, SP: Papirus, 2010.
- BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CASTELLI, Geraldo. *Administração hoteleira*. 9. ed. Caxias do Sul: Educs, 2003.
- CATELLI, Armando. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2001.
- DIAS, R. *Introdução ao turismo*. São Paulo: Atlas, 2005.
- DIAS, R. e PIMENTEL, M. A. *Gestão de hotelaria e turismo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- DUARTE, Vladir Vieira. *Administração de Sistemas Hoteleiros - Conceitos Básicos*. São Paulo: SENAC, 2008.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. *Controladoria: teoria e prática*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- \_\_\_\_\_. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2008.
- GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar*. Rio de Janeiro: Record, 2011.
- LUNKES, Rogério João. *Manual de contabilidade hoteleira*. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- \_\_\_\_\_. *Técnicas de Pesquisa*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARQUES, J.A. *Introdução à hotelaria*. Bauru: EDUSC, 2003.
- MASO, Leonardo B. Dal. *Roma dos Césares*. Firenze: Bonechi, 1991.
- MOSER, Francisco (2002). *Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas*. Edições CETOP – Centro de Ensino Técnico Profissional à Distância.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria estratégica e operacional*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- PELEIAS, Ivam Ricardo. *Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva 2002.
- TORRE, Francisco de La. *Administração hoteleira – parte II: Alimentos e Bebidas*. São Paulo: Roca, 2002.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VOGES & VOGES. *A história de Gramado*. Disponível em < [ww.serragaucha.com.br](http://www.serragaucha.com.br) >. Acesso em: 07 abr. 2014.