

GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO HOTELEIRA

Por
Eng.º Francisco Cunha
Director do Hotel Alvor-Praia no Algarve

Minhas Senhoras, Meus Senhores

Quando me convidaram a participar com uma conferência neste curso Hispano-Luso, devo confessar que foi grande a surpresa, o embaraço, e sobretudo a minha indecisão em proferi-la perante esta assistência.

Os meus deveres perante a indústria hoteleira, em franco progresso no nosso país e perante o Centro Nacional de Formação Turística e Hoteleira de quem fui bolseiro no Universidade de Cornell equilibraram a balança da minha decisão.

O que fez com que ela pendesse definitivamente e aceitasse com prazer o convite foi o grande desejo na continuidade da comunicação entre Portugueses e Espanhóis, por considerar que só com uma comunicação activa e séria entre fortes e fracos é que se tiram maiores proveitos.

Têm estas palavras a intenção de projectar no espaço as características teóricas com que se debate o problema de Administração Direcção e Gestão de empresas, tentando esquematizá-lo.

Embora tenha consciência de que ao ler-se um livro ou um artigo deste género se tenha a impressão de estar seramente un enunciado de verdades conhecidas, que ninguém contesta, também tenho a consciência que esses conceitos evidentes muito poucas vezes são seguidos nas empresas, principalmente nas empresas hoteleiras em países como o meu que está hoje a assistir ao surgimento de unidades de dimensão muito maior.

Administração Direcção e Gestão de empresas constitui hoje um ciência sujo conhecimento é de importância fundamental em qualquer tipo de negócio.

Todos os economistas, psicólogos, sociólogos, políticos e técnicos querem e têm de facto uma palavra a dizer sobre este tema. Pelas implicações que todas estas ciências têm sobre ele, tornou-se o assunto muito discutido na conjuntura empresarial.

Talvez também por este facto e pela vastidão de critérios e juízos de valor mais ou menos fortes com que cada uma destas ciências contribui para o seu estudo, constitui grande dificuldade em o definir, sintetizar e esquematizar.

A Administração sendo a posição mais elevada dentro da empresa hoteleira, deve-se preocupar no meu entender, com os magnos problemas desta:

- Fixação de objectivos a longo prazo (definição em comum dos objectivos precisos, mas longínquas do conjunto da empresa.
- Objectivos de expansão, de lucros e de tecnologias.
- Financiamento (a longo, médio e curto prazo).

Em suma tudo o que saia fora do âmbito da exploração propriamente dita do hotel em si, ou de cada um dos hotéis, se considerar uma cadeia.

A gestão não se identifica necessariamente com a direcção da empresa, conquanto muitas vezes ou mesmo pode-se dizer normalmente as duas funções se reunam no mesmo órgão e numa única pessoa.

O primeiro conceito pode significar algo menos, mas muitas vezes significa muito mais.

A gestão é a aplicação de todos os meios à disposição da empresa para a conduzir ao seu fim natural, que é a melhor remuneração do capital investido. É uma função puramente técnica.

Direcção comporta necessariamente a condução disciplinar e motivacional do pessoal e é por isso uma função hierárquica. Consiste em conduzir a empresa ao seu fim último por meio da contribuição dos melhores esforços dos indivíduos de acordo com acções predeterminadas.

Isto implica saber o que elas devem fazer, determinando como e quando realizar, compreender como os devem motivar para conseguir que eles cumpram, e apurar a efectividade dos seus esforços.

Essencialmente o dever do director é portanto utilizar os esforços do grupo de colaboradores com eficiência. Contudo poucas vezes o director dispõe o seu tempo em dirigir.

Direcção é ao mesmo tempo uma ciência e uma arte.

Existe um corpo de conhecimentos organizados acerca da Direcção —a ciência— o que explica direcção relativamente às verdades generalizadas. As relações causais entre as variáveis de direcção foram apuradas e expressas por generalizações que por sua vez podem e são frequentemente sujeitas a novas investigações e modificadas quando caso disso com melhores conhecimentos.

Arte é saber como atingir um resultado desejado, é a prática que provém da experiência, observação e estudo e habilidade para utilizar os conhecimentos directivos, assim como adquiridos.

A arte de direcção requiere criatividade baseada em e condicionada por uma compreensão da ciência da direcção.

FUNÇÕES PRINCIPAIS DO PROGRESSO DIRECTIVO

- | | |
|------------------|---------------------------|
| 1) Planificação | |
| 2) Organização | Pensamento |
| 3) Actuação | |
| 4) Coordenação | Acção |
| 5) Control | |
| 6) Motivação | |
| 7) Inovação | Capacidade complementares |
| 8) Representação | |

Duma maneira geral todos os autores consideram 3 funções principais: A planificação A organização e O control. As outras funções são muito discutidas sob o ponto de vista de deverem ou não ser consideradas como funções principais ou ser integradas nas 3 primeiras.

De qualquer modo por terem significados diferentes e por constituírem noções quanto a mim de grande importância, detenho-me embora tentando sempre sintetizar, em todas elas.

I PLANIFICAÇÃO

É a determinação do trabalho que deve ser efectuado por um grupo de pessoas para atingir determinados fins.

Inclui decisão porque envolve selecção de alternativas.

Para se fazer uma planificação ter-se-á de considerar logicamente todos os nossos recursos (o que possuímos), os resultados passados (o que fizemos), a situação actual (o que somos), e os fins a atingir (onde vamos).

O esquema geral de planificação poder-se-á apresentar da seguinte forma:

PREVISÕES.—comerciais de produção financeiras.

POLITICAS.—actual, a longo, médio e curto prazo.

OBJECTIVOS.—de mercado e de produto (unidade de serviço).

PROGRAMAS.—de desenvolvimento e de investimento.

ORÇAMENTOS.—controle de gestão.

A planificação situa-se a todos os escalões dentro de uma empresa. Escalão superior (Administração), 2.º escalão Direcção e 3.º escalão operação dos serviços.

A PREVISÃO.—é constituída por um conjunto de informações expressas de forma dicional, que permitem escolher na gama de acontecimentos possíveis, os que se considerem mais prováveis.

AS POLÍTICAS.—são as grandes linhas directoras em que todos os campos da sua actividade uma empresa entende seguir, e os princípios gerais a que se propõe submeter o seu comportamento.

OBJECTIVOS.—são as consequências das previsões consideradas da mais provável realização e constituem por isso dados bem determinados com os quais se devem coordenar todas as acções de gestão.

Essencialmente poder-se-á distinguir 2 tipos de objectivos:

Objectivos externos.—referentes à posição da empresa em face do mercado e da concorrência. São sempre objectivos de desenvolvimento.

Objectivos internos.—como meta a atingir nas diversas actividades que a estrutura da empresa comporta.

Estes constituem simultaneamente o fim de determinada acção e o meio para alcançar o objectivo seguinte.

PROGRAMAS.—Uma vez admitido que o funcionamento da empresa deve ser orientado para a obtenção dos objectivos predeterminados, as normas que o regem, as etapas que deve percorrer, o modo deve utilizar os instrumentos de que dispõe, são determinados pelos programas.

Os fundamentais são:

- Programas de lucro.
- Programas comerciais.
- Programas de produção.
- Programas de investimento.

É uma disposição em série pois que cada um derivou do precedente e determina o seguinte, assim como estão ligados entre si os respectivos objectivos.

ORÇAMENTOS.—São a materialização das consequências das funções de Direcção e Gestão.

As previsões seguem-se certas políticas, determinam-se os objectivos que se pretendem alcançar de acordo com os programas.

Os orçamentos fornecem o instrumento de medida prévio, simultâneo e já verificado para apreciar a validade destas acções, para avaliar e corrigir os desvios da realidade de tudo o que se determinou fazer.

O orçamento não é portanto um balanço prévio e não se limita a conjecturar custos, mas deve prever os fenómenos do movimento da empresa num dado período, em função de determinadas situações externas e internas que se decidiu aceitar como padrão.

Na prática o orçamento é a operação que consiste em avaliar, calcular e reunir por funções ou elementos de função, as alíneas activas e passivas que foram previstas e autorizadas pelo programa de acção, para determinado período.

Resulta daqui o seu carácter fundamental: o instrumento de confronto relativamente a hipóteses pré-estabelecidas (no orçamento portanto materializa-se o controle).

A actividade empresarial é, por natureza, extremamente dinâmica ou, pelo menos assim deve resultar em função das necessidades que continuamente se apresentam e da orientação moderna do mercado é das

técnicas, que já não permitem considerar o presente e o futuro como o prolongamento do passado, mas exigem previsões e realizações actualizadas e mutáveis em todos os sectores.

Por essa razão é preciso enfrentar os desequilíbrios que inevitavelmente se verificam a cada mudança de actividade; *é preciso garantir a manutenção a obtenção de determinadas condições de equilíbrio e controlar que isso verifique.*

Por uma questão de esquematização pode-se considerar várias etapas para instalação de orçamento:

1.º *Diagnóstico da Empresa.*

Estudo pormenorizado:

— dos dados Externos-situação no mercado e futuro económico

— dos dados Internos-organização existente

Este estudo deve ser dinâmico e prospectivo.

2.º *Previsão a longo e a médio prazo.*

Nível estratégico definido:

— no plano da exploração

— no plano dos investimentos.

Esta previsão é materializada sob a forma de planos ou programas de acção.

3.º *Instalação do dispositivo de controle.*

Trata-se de construir um conjunto de estruturas que permita a aplicação do processo orçamental, o que implica:

— a definição dos centros de responsabilidade, a sua formação e a sua participação nos orçamentos.

— a necessidade de uma metodologia da informação, aplicável aos diversos graus e níveis da informação a difundir: política, objectivos, resultados.

— a criação de um circuito de informação eficaz e de documentos apropriados.

Este conjunto estrutural deve ser acompanhado necessariamente de uma descentralização máxima das responsabilidades, e portanto do poder de decisão.

4.º *Aplicação do processo orçamental.*

qual a ordem de elaboração dos orçamentos?

qual a frequência do control orçamental?

qual o nível das medidas correctivas?

As medidas correctivas aplicadas aos objectivos permitem já a preparação do orçamento seguinte.

ORGANIZAÇÃO

É a estruturação formal das funções dentro da empresa.

Consiste em dispor as coisas e as pessoas integrantes de uma empresa, estabelecendo as relações entre os elementos que as compõem, de modo que assegurem a unidade de acção e que obtenham do conjunto a maior eficiência.

Construir a estrutura da empresa consiste portanto essencialmente em separar com critério as suas funções; em agrupar departamentos afins e em estabelecer a forma como são delegados os poderes de direcção.

A separação das funções, o agrupamento das actividades e a delegação dos poderes, devem satisfazer um certo número de regras, cujo esquecimento, acarretará prejuízos na coordenação, na unidade de direcção, no apuramento das responsabilidades, nas relações hierárquicas, no control, na estabilidade, na rápida execução, no exercício da autoridade e, em resumo no aproveitamento dos recursos humanos disponíveis.

Uma boa organização, além dos efeitos directos que tem no racional aproveitamento dos meios, na correcta e equitativa repartição do trabalho e no perfeito funcionamento dos serviços, reflecte-se indirectamente na eficácia da empresa, pelo efeito psicológico sobre o seu pessoal, e, sobretudo sobre o seu dirigentes cuja actividade se encontra fortemente condicionada pelo ambiente.

A uma sobreposição de funções, a um conflito de autoridade, a um desequilíbrio na distribuição de trabalhos, a uma precipitação no julgamento das situações e a uma divergência de critérios na apreciação dos problemas, correspondem sempre pelo menos, o desencorajamento, o descontentamento, o oportuno, a inibição e a frustração.

Uma estrutura deve ter flexibilidade que lhe permite ser duradoira, mas não pode pretender-se que satisfaça eternamente.

Toda a estrutura orgânica está condicionada pelo agrupamento humano a que se aplica. Ora este grupo social como tudo o que é vivo, encontra-se em permanente evolução, pelo que a estrutura que tem por fim organizá-lo, deverá periodicamente adaptar-se a novas condições, se as houver.

A estrutura dev também adaptar-se às exigências da prática dos novos métodos de gestão e ao aumento das dimensões das empresas. Aceita-se hoje como princípio indiscutível, a descentralização do poder. (Autoridade e responsabilidade.)

Com o progresso da descentralização o chefe da grande ou média empresa acabou por assumir o papel de impulsionador, controlador e árbitro.

Para fixar as funções e responsabilidades, assim como a estrutura do conjunto que eles representam, os que dirigem as empresas não podem somente apoiar-se no exame dos fins a atingir e dos trabalhos a executar. Devem além disso tomar em consideração um certo número de regras básicas que a seguir se resumem:

— Um chefe deve ter um número de subordinados directos limitado para que possa de facto organizá-los e controlá-los devidamente.

— A responsabilidade de um cargo, não pode ser separada de poder de decisão e de iniciativa necessários, para a execução desse cargo.

— O poder de decisão deve ser descentralizado, ficando tão próximo quanto possível dos homens que executam.

- Ninguém deve depender hierárquicamente de vários chefes.
- A repartição das funções e das responsabilidades entre os órgãos da empresa deve ser claramente definida e praticamente compreensível.
- A sobreposição e a multiplicação das funções, devem ser evitadas.
- Toda a função necessária deve ser explicitamente confiada a um órgão determinado, evitando-se as lacunas.
- As funções principais, devem constituir a responsabilidade exclusiva ou principal de um órgão especializado, donde se conclui que a estrutura depende da actividade da empresa.
- Deve procurar-se dentro do possível a homogeneidade de funções, de métodos e de organização dos diferentes serviços.
- Cada um deve saber claramente de quem depende, e quem depende de si, o que implica a divulgação dos meios de expansão das estruturas (organogramas e definição de funções).

OS ORGANOGRAMAS

Representam gráficamente a estrutura de uma empresa ou de um serviço de forma que melhor se possa compreender os graus de hierarquia e as ligações entre os diversos sectores de actividades.

— Tem por fim facilitar e divulgar o compreensão da estrutura da empresa só terá verdadeira utilidade quando inserir ou for completado com a definição ainda que esquemática da missão dos diversos órgãos e das atribuições de posto ou centro de responsabilidade.

— Os departamentos que fazem parte da organização de um hotel, podem dividir-se em dois grupos: Os que produzem, e os que não produzem rendimento directo.

— No primeiro grupo, os que produzem a maior parte do rendimento: Quartos, alimentação e bares; e depois, outros departamentos.

ACTUAÇÃO

Inclui as actividades da direcção para começar e continuar acções traçadas pelo planeamento e organização, com vista a atingir os objetivos.

Fornecer o poder estimulativo para os membros do grupo.

A actuação, envolve a determinação e a satisfação dos anseios humanos dos empregados, avaliação do pessoal, condução, progresso e compensação.

COORDENAÇÃO

É a sincronização ordenada dos esforços individuais, no que diz respeito à sua quantidade, tempo e direcção, para conseguir que seja tomada uma acção unificada em direcção aos fins estabelecidos.

Para conseguir a coordenação, cada membro deve estar perfeitamente conhecedor de como é que o seu trabalho contribui para atingir os tais fins da empresa.

O contínuo intercâmbio de informações é fundamental.

INOVAÇÃO

Implica desenvolver novas ideias, combinar novos pensamentos com velhos adquirir ideias noutros campos, e adaptá-las ou simplesmente estimular os chefes de departamento a desenvolver e aplicar novas ideias no seu trabalho. A tarefa do director é tanto criativa como adaptativa. Não fazer mais do que continuar aquilo que foi feito no passado, é atrasar o progresso.

Há autores que consideram que a inovação está contida no planeamento o qual engloba a tarefa a tentar melhorar o que está feito e utilizar todas as oportunidades existentes para o fazer.

REPRESENTAÇÃO

Inclui o servir como membro oficial da empresa nas conversações com o governo, grupos civis, bancos, vendedores, fornecedores e outros grupos do exterior. Algumas vezes a representação requiere negociações cuidadosamente manobradas, outras vezes simplesmente ser-se acessível e agradável.

Muitos consideram que quando a representação envolve negociações delicadas, lógicamente pode ser considerada como parte integrante do planeamento, enquanto que ser-se agradável e amigável é simplesmente uma característica humana que pode ser desenvolvida.

CONTROL

Envolve a fase de verificação dos resultados reais em relação aos planos formulados.

A performance é avaliada, os desvios indesejáveis corrigidos para assegurar o cumprimento dos objectivos.

A correcção tem muitas formas, pode incluir a mudança dos planos ou até mesmo os fins a atingir, reatribuição de deveres ou ajustamentos de autoridades.

Em todos os casos o control é feito através de pessoas.

A pessoa responsável pelo desvio indesejável deve ser localizada e medida tomadas para corrigir o que ele está ou não a fazer.

Como se vê ao control atribui-se um significado activo, em vez de se identificar com constatação; conformidade, crítica, e perante um conceito à posteriori.

É pois o instrumento que guia a gestão e a conduz até à meta.

Deve basear-se em objectivos definidos, fornecer a medida das realizações e pôe em jogo medidas correctivas:

Um dos aspectos mais interessantes do control da gestão com base orçamental, é a que se serve de instrumentos que existem normalmente em empresas de estrutura um pouco superior à mínima. Estes instrumentos são: a conta económica, conta patrimonial, índices e a contabilidade industrial.

No que diz respeito a estes índices, devo dizer que eles só têm utilidade ou valor, se houver um termo comparação entre eles.

Este termo de comparação pode ser relacionado com os índices dos anos anteriores como em índices gerais da indústria.

No outro dia quando se falou de cooperativas, houve alguém da assistência que levantou a ideia pertinente aliás, de se se considerar dentro de uma cooperativa um departamento que fizesse a contabilidade dos hotéis associados, alegando que na conjuntura actual ser extremamente difícil encontrar técnicas contabilísticas competentes para a sua execução.

A resposta, aliás também muito pertinente exprimia a grande dúvida de que isso resultasse pelo facto de os hoteleiros não gostarem de revelar os números a uma entidade os expusessem a críticas mais ou menos severas de eficiência.

Devo dizer que tenho defendido e não me canso de defender neste ponto, a criação de um sistema uniformizado de contabilidade hoteleira, imposto inclusive pelo Governo (por ser a única forma de conseguir que as empresas os sigam).

A meu ver seria a forma mais eficaz que se poderia conseguir, para a resolução não só do problema do meu colega (pois neste caso não será preciso técnicos contabilísticos com grande experiência hoteleira) como já se poderá fornecer números expressos em forma de rácios a uma entidade centralizadora e os trabalhos e forneça os elementos de comparação de que a indústria necessita para que os rácios tenham utilidades.

Como se pode verificar, este tipo de control, fornece uma visão geral de toda a empresa e portanto interessará mais ao nível da administração.

Ao nível direcção interessa sobretudo considerar o control expresso principalmente pelos índices de actividade. (Contabilidade industrial analítica). Os principais departamentos de receita de um hotel são:

QUARTOS

% Ocupação cama	
% Ocupação quarto	no nosso país
% Ocupação quarto	
% Ocupação dupla	nos E. U. A.
Receita média quarto	
Receita média cliente	
— Alimentação	
Refeições servidas	— no restaurante;
	— Room service
Peq. almoços	
	— Snack-bar
almoços	
	— Grill, etc.
Jantares	
Rácio mercadorias-vendas	

- Bebidas
- Rátió mercadorias-vendas
- Os principais departamentos de despesas são:

Departamento de Pessoal

- » de Compras
- » de Manutenção
- » de Agua, Luz e Aquecimento
- » de Publicidade de promoção de vendas
- » de Lavandaria
- » etc.

Todos estes departamentos por merecerem considerações muito especiais deverão ser objecto de estudo independentes, e por isso não os abordarei.

Sòmente e parar dar a continuidade que norteou este trabalho, considerarei a determinação do ponto morto da empresa. Ele dá uma imagem real das relações custos-vendas e serve de indicação muito útil para avaliar com certa aproximação os lucros ou perdas que se podem obter em níveis diferentes de produção.

Para que este cálculo se possa fazer, e fundamental efectuar-se a separação dos custos, em fixos e variáveis com a produção.

Custos Fixos.—São os custos independentes da actividade da empresa.

Custos Variáveis.—São os que variam no mesmo sentido que a actividade da empresa. Se esta aumenta aqueles também aumentam.

A separação entre custos fixos e variáveis deve ser feita com a maior das prudências, porquanto eles mudam de natureza consoante:

- O critério escolhido para a sua separação.
- A natureza das variações da actividade (quantidade e qualidade das variações).
- O domínio de aplicação destas noções.

CRITÉRIOS SE SEPARAÇÃO ENTRE CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS

Duma maneira geral poderemos distinguir 4 critérios diferentes de separação.

- Constatação global de factos passados.
- Estudos analíticos das condições normais das variações.
- Carácter mais ou menos automático das variações.
- Nível de responsabilidade na decisão da variação.

1.º *Constatação global de factos passados.*

O critério mais simples para efectuar esta separação, consiste em constatar por observação estatística dos anos anteriores em que proporção os custos ficaram fixos ou variaram em função da actividade da empresa.

Tendo em conta mudanças eventuais nas condições de funcionamento da empresa, poder-se-á aplicar de futuro regras de variação, assim postas em evidência.

2.º *Estudos analíticos de condições normais de variações.*

Neste método, a constatação estadística evocada anteriormente, é completada por um estudo analítico detalhado da lei de variação normal.

De notar que neste método a variação dos custos em função da actividade não constitui um facto constatado passivamente, mas uma norma encontrada, depois de um estudo detalhado, e devendo ser seguida posteriormente de fim a atingir e de base ao julgamento das realizações.

3.º *Carácter mais ou menos automático da variação dos custos.*

O exame crítico da noção de custos fixos, faz ressaltar rapidamente que na grande maioria dos casos os custos ditos fixos, não o são na realidade, mas variam duma maneira menos automática que os custos ditos variáveis.

Pode-se observar a distinção seguinte entre os custos fixos.

a) Custos regularmente fixos sobre os quais nenhuma acção é possível, são muito raros. Citemos por exemplo alguns custos de origem técnica:

- O custo de acender um forno.
- Custos de iluminação de um gabinete.
- Amortizações de edifícios e de material que não está a ser usado.

No total, há muito poucos custos que não podem ser variados pela influência das decisões da direcção.

b) A grande maioria dos custos fixos entra então numa segunda categoria; a de que os custos só serão fixos na medida em que a estrutura da empresa fique imutável, mas que podem variar em função das decisões tomadas justamente com vista a uma modificação de estrutura.

Por exemplo:

- Gratificações e encargos de serviço administrativo.
- Publicidade de prestígio, etc.

Seguindo esta óptica, e apoiando-se no facto de que todos os custos variam quase sem excepção no mesmo sentido do que a actividade, convém designar todos os custos cuja variação se efectua sem que que seja necessário tomar sobre eles outra decisão que não seja a de rotina, como custos variáveis.

Designa-se-á então por custos fixos aqueles que continuam fixos se não se toman sobre uma decisão especial implicando geralmente uma modificação da estrutura de empresa.

Esta atitude coloca a distinção entre custos fixos e variáveis, numa óptica de relatividade que lhe convém e faz sobressair domínio a nação de decisão.

4.º *Nível de responsabilidade na decisão dar variações.*

No seguimento do estudo da separação pelo método da separação descrito, consegue-se adoptar uma classificação dos custos por responsabilidade tida na decisão da variação de cada um destes custos.

Exemplos:

Energia.—Variação normalmente automática.

Matérias primas.—Variação automática mas não necessariamente sempre, porque o serviço de compras pode continuar a armazenar se não for informada do abaixamento da actividade.

Esta óptica completa portanto a precedente e dá-lhe um aspecto activo, ligando a noção de decisão à noção de responsabilização.

Passando agora ao cálculo do ponto morto da empresa pelo método aritmético, sendo:

P — Produção.

CF — Custos Fixos.

CV — Custos Variáveis.

L — Lucro.

MB — Margem bruta (P — CV).

Temos que

$$P = CF + L \quad \text{donde } L = P - CV - CF \\ \text{e } L = MB - CF$$

O ponto morto da empresa, sendo o ponto onde os custos são iguais às receitas, é o ponto onde o lucro é igual a zero, e portanto a equação acima, tomará a forma $MB = CF$

Como calcular agora a produção (receitas), correspondente a esta margem bruta?

Sendo a margem bruta a diferença entre as receitas e as despesas proporcionais a essas receitas bastar-nos-á conhecer para um determinado valor de receitas dado, a percentagem de margem bruta em relação a essas receitas (dado real).

Sendo então Y a produção (receitas) a calcular em relação ao ponto morto, então, muito mais há a dizer sobre estes temas mas que obviamente não poderei focar até para não tornar esta conferência mais fastidiosa.

De todo este arrazoado, quero somente fazer ressaltar que, da evolução formidável que teve a teoria da gestão empresarial, resultaram novos e graves problemas de coordenação e control. As empresas

tornaram-se mais sensíveis aos erros de alívio e às perturbações externas, porque o seu equilíbrio assenta em pressupostos cada vez mais aperfeiçoados, e por isso menos estáveis, comporta investimentos cada vez mais exigentes, e por isso mais perigosos, reclama uma revisão contínua e por isso uma actualização constantes das técnicas usadas.

Temas fortes razões para acreditar que no futuro a situação ainda se tornará mais melindrosa.

Antes de me pôr à disposição da digníssima assistência para responder às perguntas que eventualmente queiram formular queria desde já responder a uma pergunta que seria muito pertinente fazer:

Sendo o tema da minha conferência Administração e Gestão, hoteleiras, porque é que tratou de Administração, Direcção e Gestão de empresas em geral?

A explicação será que:

1) Quiz acrescentar o termo de direcção à conferência por considerar que estes três termos correspondem a três estadias distintas, cujos significados são muitas vezes confundidos.

2) Porque considera que todos destes conhecimentos podem ser aplicados 100 por 100 à indústria hoteleira.

3) Porque todos os hotéis têm características diferentes, não se pode dar uma solução em forma de fórmula que satisfaça a todos eles e dentro deles a todos os departamentos.

4) Por último porque a meu ver fornece uma modificação de pensamento, aplicável a todos os departamentos do hotel que se queiram estudar em pormenor, diminuindo o risco de soluções precipitadas por perda de sequência desse pensamento.