

## **Utilização dos sistemas de informação orientados para a mensuração da rentabilidade individual de clientes: uma pesquisa empírica no setor hoteleiro do nordeste brasileiro.**

### **Usage of information systems guided towards the measurement of customers' individual profitability: an empiric research in the hotel sector of Brazilian northeast.**

Carla Renata Silva Leitão<sup>1</sup>, José Dionísio Gomes da Silva<sup>2</sup> e Aldo Leonardo Cunha Callado<sup>3</sup>

---

#### **Resumo**

O presente artigo objetiva discutir a importância de um sistema de informação orientado para a mensuração da rentabilidade individual de clientes, através de uma pesquisa no setor hoteleiro do Nordeste. O trabalho aborda os problemas que podem ser ocasionados pela ausência de informações sobre a rentabilidade de clientes, discute alguns aspectos que envolvem sua mensuração e apresenta a utilidade da avaliação individual da rentabilidade no processo de gerenciamento. Finalmente, conclui que um sistema de informação orientado para a mensuração dessa rentabilidade pode ser uma boa oportunidade dos hotéis melhorarem a qualidade das decisões relativas a negócios efetuados com clientes.

**Palavras-chave:** Sistema de informação. Mensuração de rentabilidade. Setor hoteleiro.

#### **Abstract**

The present article aims at discussing the importance of an information system guided for the measurement of individual customer profitability, through a research in the hotel sector of Brazilian Northeast. The work deals with the problems that can be caused by the absence of information on customers' profitability, discusses some aspects that involve its measurement and it presents the usefulness of individual profitability evaluation in the managerial process. Finally, it concludes that an information system designed to measure this kind of profitability can be a good opportunity for the hotels to improve the business decision quality that affect their customers.

**Keywords:** Information systems. Profitability measurement. Hotel sector

---

<sup>1</sup> UFPB carlaren@ig.com.br

<sup>2</sup> UFRN dionísio@ufrnet.br

<sup>3</sup> UFPB aldocallado@yahoo.com.br

## Introdução

As transformações ambientais ocorridas no mundo dos negócios têm imposto mudanças na postura gerencial das empresas, fomentando a busca por oportunidades e ferramentas gerenciais que possibilitem às empresas tornarem-se mais competitivas e capazes de garantir a sua continuidade.

Nesse ambiente, a informação tem exercido um papel especial, como instrumento de gestão capaz de promover a eficácia da gestão e proporcionar competitividade. Para Moscovice, Simkin e Bagranoff (2002, p. 22) “as empresas estão percebendo que o sucesso ou fracasso depende cada vez mais de como gerenciam e usam as informações”.

Uma das oportunidades percebidas baseia-se na mensuração e gerenciamento da rentabilidade obtida com os clientes como forma de proporcionar às empresas a oportunidade de rentabilizar suas relações com eles. Isto se torna possível através da existência de um sistema de informação capaz de fornecer informações sobre a rentabilidade obtida com cada cliente.

Segundo Jacobs, Johnston e Kotchetova (2001, p.354), a rentabilidade de clientes tem sido explorada por acadêmicos das áreas de marketing e contabilidade, sob diferentes perspectivas. A área de marketing costuma abordar o tema através do conceito de CRM (*Customer Relationship Management*), enquanto a literatura contábil concentra-se na mensuração dos custos e receitas relativos aos clientes. Porém, ambas têm como foco identificar clientes rentáveis e não rentáveis, de forma a possibilitar que a empresa concentre-se em clientes rentáveis e passe a transformar em rentáveis aqueles que não o são.

Em ambientes competitivos, a informação sobre a rentabilidade de clientes pode se tornar importante no processo de gestão, subsidiando as decisões relativas a fechamento de negócios. Dentre estes ambientes competitivos, encontra-se a indústria hoteleira, que tem crescido velozmente nos últimos anos. Segundo Mia e Patiar (2001, p.111), os negócios no ambiente da indústria hoteleira são altamente competitivos, pois cada hotel sofre competição direta e indireta de outros hotéis, o que exige dos gerentes uma maior atenção aos clientes.

No que diz respeito ao desenvolvimento da indústria hoteleira, Liguori e Gray (1990, p.7) destacam que nos últimos anos muitas transformações ocorreram na rotina das pessoas, como, por exemplo, a redução da jornada de trabalho semanal, o que produziu o crescimento de uma indústria voltada para proporcionar lazer às pessoas em seus momentos de descanso. A indústria do lazer, da qual fazem parte os hotéis, desponta como um mercado bastante promissor, sendo considerado por Drucker (apud SILVA e MIRANDA, 2001, p.2) como o primeiro dentre os cinco melhores mercados em expansão.

Sobre as perspectivas do setor hoteleiro no Brasil, A contínua expansão dos mercados tem forçado os hotéis brasileiros a se tornarem mais competitivos, devido ao aumento do número de redes hoteleiras internacionais que operam no país. Isto tem levado os hotéis brasileiros a aprimorarem as suas ferramentas de gestão e a redefinirem ou consolidarem o seu posicionamento no mercado. Analisando esta perspectiva, Andrade, Brito e Jorge (2000, p. 24) constatam que, nos últimos anos, cadeias hoteleiras internacionais vêm promovendo uma política mais sistemática para ampliar sua participação no mercado brasileiro, o que trará alterações significativas nos padrões da oferta atual. Os autores também afirmam que “a

concorrência se tornará mais acirrada, com conseqüente diminuição das tarifas, e os padrões de atendimento ao cliente deverão melhorar e se aprimorar.”

Portanto, torna-se salutar discutir aspectos relativos ao uso de informações sobre clientes no processo de gerenciamento dos hotéis, como forma de contribuir para o aprimoramento de ferramentas e tecnologias gerenciais direcionadas para esse setor.

## 1 Os sistemas de informação e as informações sobre a rentabilidade de clientes

As empresas dependem diretamente do cliente para sobreviverem. Lengnick-Hall (1996, p.796) destaca que o cliente é mais do que um receptor de produtos e serviços; ele influencia, direta e indiretamente, as operações e os resultados da empresa<sup>1</sup>.

Podemos encontrar nas empresas clientes com diferentes necessidades e características. Kaplan e Cooper (2000, p.209) enxergam essas diferenças através de uma figura na qual distinguem o perfil de clientes de alto e de baixo custo:

<b>Clientes de alto custo</b>	<b>Clientes de baixo custo</b>
Pedidos de produtos personalizados	Pedidos de produtos padrão
Pedidos de quantidades pequenas	Pedidos de grande quantidade
Chegadas imprevisíveis de pedidos	Chegadas previsíveis de pedidos
Entrega personalizada	Entrega padronizada
Mudanças nas necessidades de entrega	Sem mudanças nas necessidades de entrega
Processamento manual	Processamento eletrônico
Grande volume de suporte pré-venda (recursos de marketing, técnicos e de vendas)	Pouco ou nenhum suporte pré-venda (definição padrão de preços e pedidos)
Grande volume de suporte pós-venda (serviço de instalação, treinamento, garantia e de campo)	Nenhum suporte pós-venda
Exige que a empresa mantenha estoque	Reposição proporcional à produção
Paga lentamente (contas a receber elevado)	Paga no prazo

**Figura 1** - Características de clientes de alto e baixo custo, adaptada de Kaplan e Cooper (2000)

Percebendo essas diferenças, a informação a respeito do cliente e seu perfil torna-se algo importante para os gerentes. É através da constatação das diferenças existentes entre os clientes, ocasionadas pelas suas divergentes necessidades e características (que podem implicar em diferentes custos e resultados), que surge a preocupação com a rentabilidade proporcionada por eles.

As organizações devem estar atentas às diferenças de comportamento de seus clientes, procurando encontrar formas de atender às suas particularidades de maneira satisfatória para estes, mas sem deixar de lado a rentabilidade das operações, uma vez que o processo de gestão deve estar voltado, dentre outras coisas, para a rentabilidade.

Para Horngren, Foster e Datar (2000, p.422), o conhecimento da rentabilidade de clientes se torna importante por interferir diretamente na rentabilidade da empresa.

No processo de mensuração da rentabilidade de clientes, é necessária a obtenção de dados sobre os resultados obtidos com os clientes, face aos recursos consumidos por estes, além de informações sobre o perfil do cliente, o que torna importante a existência de um sistema de informações configurado para tal.

Bio (1985, p.29), Almeida (2001, p.315) e Oliveira (1998, p.36) entendem informação como o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões. Para Garrison (*apud* BEUREN, 2000, p.43), “a informação é o motor que move os gestores”. Observando estes conceitos, percebe-se que a informação é um instrumento vital ao processo decisório, cuja qualidade terá influência direta na qualidade das decisões tomadas.

A importância da informação para a qualidade das decisões tomadas pelos gestores é demonstrada por Guerreiro (1989, p.58) quando este afirma que “existem dois modos pelos quais as decisões podem ser melhoradas. O primeiro modo é melhorar a qualidade da informação necessária, o segundo é melhorar o uso da informação”. Consoante esta afirmativa, sinaliza-se que as decisões relativas a clientes podem ter sua qualidade e a eficácia melhorada, pelo aumento da qualidade das informações sobre os mesmos.

Com relação aos tipos de informação, Gomes e Salas (1999, p.78) identificam a informação que se obtém de maneira não estruturada, intuitiva e informal (fundamentada no acesso e elaboração espontânea), cujo recolhimento e transmissão não estão sistematizados. Por outro lado, identificam a informação estruturada, elaborada de forma explícita, sistematizada e periódica, mediante um processo formal de recolhimento, processamento e transmissão. A utilização de informações estruturadas pode diminuir a redundância e os ruídos da informação, além de torná-la acessível aos gestores.

Para manter uma dinâmica no processo de fornecimento de informações, procura-se construir sistemas que permitam o seu fluxo, dando aos gestores o suporte necessário à decisão. Segundo Laudon e Laudon (2001, p.4), pode-se definir um sistema de informação como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informação para dar suporte à tomada de decisão.

Para Cassarro (2001, p.34) “a informação –adequadamente estruturada– contribui para que a empresa se torne mais e mais dinâmica, a ponto de afirmarmos que tanto mais dinâmica será uma empresa quanto melhores e mais adequadas forem as informações”.

Um sistema de informação também deve fornecer informações de forma oportuna para os gestores. Portanto, um sistema de informação eletrônico torna-se um grande aliado, proporcionando, dentre outras coisas, a agilidade na decisão.

Os benefícios alcançados, quando se dispõe de um sistema que forneça informações ágeis para as tomadas de decisão, são sumarizados por Beuren (2000, p. 77) quando este afirma que:

a informação ágil sobre os processos organizacionais, com procedimentos analíticos rigorosos, para fomentar decisões, não menos ágeis, resulta num importante potencial para o gestor tomar decisões muito mais acertadas do que aquele que se baseia apenas no conhecimento.

Sobre a utilidade desses sistemas para os hotéis, Araújo (2001, p.27) afirma que “o gestor de hotelaria também deverá agregar conhecimentos de tecnologia e usá-los na análise e síntese de grandes quantidades de informações, de fontes variadas e velozes, uma vez que o ambiente atual está repleto de incertezas”.

Dessa forma, a mensuração da rentabilidade de clientes, gerada pelos sistemas de informação para subsidiar a tomada de decisão dos gestores, pode ser de grande utilidade para as empresas diminuïrem o grau de incerteza das decisões que envolvam clientes.

Para mensurar a rentabilidade de clientes, faz-se necessária também a existência de um banco de dados sobre estes, de forma a alimentar o sistema de informação gerencial. Oliveira (1998, p. 56) defende a existência dos bancos de dados, afirmando que “O SIG deve ter como sustentação adequado banco de dados que corresponda à reunião e ao grupamento de dados e informações, de modo a permitir o atendimento das necessidades de uma empresa”.

Rezende e Abreu (2000, p. 209) conceituam os banco de dados como “uma coleção de dados organizada como um arquivo convencional. Os bancos de dados são usados para guardar e manipular dados, visando a sua transformação em informações”.

No tocante aos clientes, uma vez que o banco de dados esteja configurado para alimentar o sistema de informação, tendo em vista a mensuração da rentabilidade, os gestores poderão tomar decisões relativas a clientes com base no resultado obtido com estes.

## **2 A avaliação dos resultados individuais proporcionados pelos clientes.**

A avaliação do resultado é uma etapa fundamental no processo de gestão das organizações. Isto pode ser percebido quando, dentre as dimensões do processo de gestão descrito por Relvas (1998, p.46), observa-se a gestão de resultados e desempenhos econômicos, que, apoiada na contabilidade gerencial, trata do processo de tomada de decisões orientadas para a rentabilidade do negócio.

Para Gomes e Salas (1999, p.84), “a contabilidade de gestão deverá tratar de centrar-se na obtenção de informação referente às vendas por produtos/mercados/clientes, à rentabilidade dos diferentes clientes e à rentabilidade por produtos/mercados”.

Segundo Pereira (2001, p.222), a avaliação de resultados “se refere à avaliação das contribuições dos produtos/serviços gerados pelas diversas atividades empresariais aos resultados da empresa”, e que tem por objetivo permitir a gestão eficaz das suas contribuições, para que os resultados sejam os melhores possíveis.

Entende-se que os clientes também possam ser vistos como objetos de avaliação, uma vez que eles têm influência direta nos resultados das empresas, através do consumo dos produtos e serviços. Assim, torna-se interessante estender essa avaliação para os diversos clientes, de modo a evidenciar a sua contribuição individual para a formação do resultado.

Percebe-se a importância de mensurar e avaliar a rentabilidade de clientes quando Foster (*apud* JACOBS, JOHNSTON e KOTCHETOVA, 2001, p.353) afirma que o “por quê?” da análise da rentabilidade de clientes pode ser resumido pelo simples fato de que cada dólar de receita proporcionado pelo cliente não contribuiu igualmente para o novo lucro.

Diferenças em rentabilidade de clientes resultam de diferentes receitas ou de diferentes custos<sup>2</sup>. Este autor ainda aponta que, na maioria das vezes, ao se realizar a avaliação, descobre-se que um pequeno grupo de clientes é responsável por grande parte do lucro nas empresas.

Para Horngren, Foster e Datar (2000, p.418), “a análise da rentabilidade do cliente examina como clientes individuais ou grupos de clientes diferem quanto à rentabilidade”. Segundo estes autores, um sistema que seja capaz de fornecer relatórios sobre a rentabilidade obtida com o cliente pode ajudar os gestores nessa tarefa.

Horngren, Foster e Datar (2000, p.420) observam que, no processo de gerenciamento, o conhecimento da rentabilidade do cliente pode ser útil para:

- Destacar o quanto um pequeno número de clientes é vital para a lucratividade total;
- Fornecer bases para que os interesses de clientes lucrativos recebam prioridade;
- Efetuar ajustes para aumentar a rentabilidade dos futuros negócios com clientes que se encontram na categoria dos não lucrativos, de forma que o cliente tido como não lucrativo em um período, possa ser rentável em períodos futuros.

No contexto em que se sugere o lucro como medida de eficácia da empresa, a avaliação de resultado apresenta-se como prática relevante, pois irá direcionar as ações dos gestores para a rentabilidade. No caso dos clientes, essa avaliação irá permitir iniciativas dos gestores que busquem assegurar a cada cliente uma contribuição positiva na formação do resultado. É avaliando os resultados com os clientes, que os gestores poderão observar se as políticas e práticas adotadas para os clientes estão contribuindo para a eficácia empresarial.

Nos hotéis, a relevância da avaliação do resultado é reforçada por Silva (2000, p.123), quando este afirma que, sem a avaliação, do lucro os hotéis perdem grande parte da capacidade de medir estratégias e desenvolver uma alocação eficaz dos recursos financeiros. Considerando que as estratégias empresariais vislumbram, dentre outras coisas, estratégias com clientes, faz-se necessário que os hotéis sejam capazes de garantir a alocação eficaz de recursos financeiros aos clientes.

Assim, os clientes devem ter seus resultados avaliados para que os gestores possam orientar as decisões relativas aos clientes e garantir que estas estejam colaborando para a rentabilidade da empresa.

### **3 Resultados da pesquisa realizada em hotéis do Nordeste**

#### **3.1 A metodologia**

O método de procedimento escolhido foi o estatístico, cuja utilidade é apresentada por Ferreira (1998, p.110) quando afirma que “o método estatístico visa estabelecer relações entre fenômenos transformando os conjuntos complexos de dados em representações simples, quantificados”.

As técnicas utilizadas nesta pesquisa foram a documentação direta e indireta. Na utilização de documentação direta, fez-se uso da observação direta extensiva sob a forma de formulário aplicado nos hotéis do nordeste através do processo de amostragem. Na utilização da documentação indireta, foi utilizada a pesquisa bibliográfica.

Assim, um formulário com doze questões foi desenvolvido. Escolheu-se a região Nordeste para a aplicação do formulário devido aos grandes investimentos que têm sido feitos no setor hoteleiro da região e pela representatividade da região Nordeste no cenário turístico nacional.

A pesquisa foi realizada nos cinco estados nordestinos mais expressivos em termos estabelecimentos voltados para a hospedagem, de acordo com a EMBRATUR<sup>3</sup>: Bahia, Pernambuco, Ceará, Rio Grande do Norte e Alagoas.

A pesquisa se concentrou nos hotéis de médio e grande porte, registrados nas Secretarias de Turismo desses estados nordestinos. A determinação do tamanho dos hotéis obedeceu ao critério utilizado por estas secretarias, o qual se baseia no número de unidades habitacionais (UH's) dos hotéis, o que pode ser visualizado através da tabela n. abaixo:

Tamanho	Número de UH's
Grande	acima de 100
Médio	de 51 a 100
Pequeno	até 50

**Quadro n. 1** - Tamanho dos Hotéis

O universo da pesquisa correspondeu a **293** hotéis de médio e grande porte, distribuídos da seguinte forma:

**Tabela n. 1** - Distribuição dos hotéis nos Estados do Nordeste

	Médio Porte	Grande Porte	Total
<b>Alagoas</b>	18	12	28
<b>Bahia</b>	74	41	115
<b>Ceará</b>	24	22	46
<b>Pernambuco</b>	34	28	62
<b>Rio Grande do Norte</b>	26	14	40
<b>Total</b>	176	117	293

**Fonte:** Números obtidos junto às Secretarias Estaduais de Turismo dos respectivos estados nordestinos.

Dado o universo constatado para a pesquisa de 293 hotéis, sendo 176 de médio porte e 117 de grande porte, estabeleceu-se a amostra (não-probabilística) de 50% da população, o que leva a uma amostra com 147 hotéis.

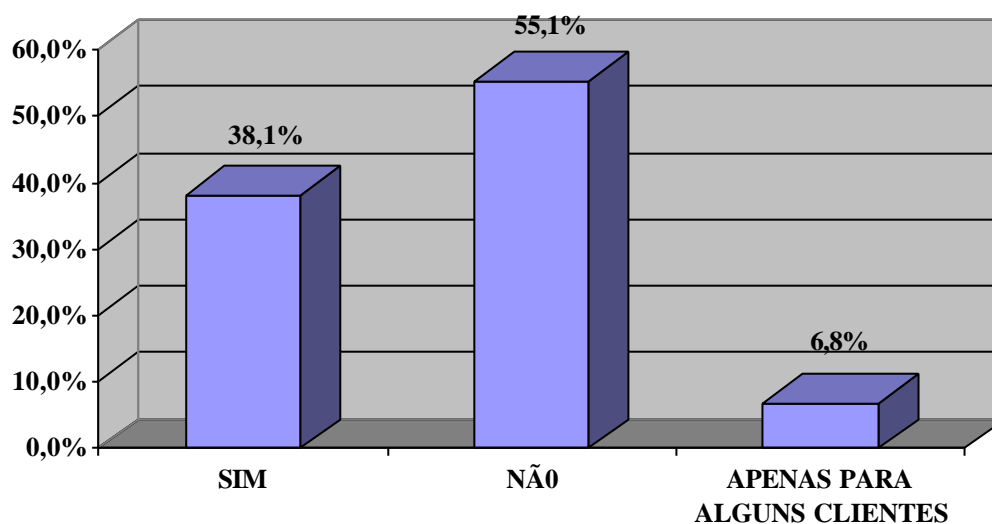
Embora a amostra seja não-probabilística, todos os hotéis foram listados e a amostra foi escolhida utilizando a opção “números aleatórios” do programa Excel, da Microsoft, de maneira a proporcionar a inclusão de quaisquer dos hotéis do universo da amostra a ser analisada na pesquisa.

Após a coleta dos dados, procedeu-se a análise, com o objetivo de se obter estatísticas descritivas.

### 3.2 Os resultados obtidos na pesquisa

Inicialmente, foi perguntado aos hotéis se os gestores dispunham de um banco de dados individuais sobre o perfil de seus clientes, que servisse como suporte para uma tomada de decisão.

O resultado obtido para esta pergunta, que pode ser visualizado no gráfico n. 1, revelou que a maioria dos hotéis (55,1%) afirmava não possuir banco de dados individuais com perfis de clientes. Observou-se, durante a realização das entrevistas, que alguns desses hotéis, embora não possuíssem dados individualizados, dispunham de banco de dados capaz de subsidiar informações sobre grupos ou categorias de clientes (agência, operadora, empresa, particular...), sendo voltados, principalmente, para a elaboração de estatísticas referentes à categoria de cliente que mais utiliza o serviço do hotel. Em outros hotéis, verificou-se ainda que os dados cadastrais e de consumo dos produtos e serviços (utilizados para os procedimentos de *check-in* e *check-out*) eram apagados após a saída do cliente.



**Gráfico n. 1** - Existência de Banco de Dados com Perfis de Clientes (Pesquisa direta)

Entre os 38,1% dos hotéis que responderam “sim” à questão, verificou-se algumas utilizações interessantes para o banco de dados.

Num dos hotéis, o entrevistado afirmou que a manutenção de banco de dados individuais sobre os clientes permitia diversas informações aos gestores, além de ser uma forma de obter perfis dos clientes. O banco de dados viabilizava ao hotel saber quantas vezes por mês ou ano o cliente vinha ao hotel, que tipo de serviço costumavam usar enquanto permaneciam no hotel e o volume médio de *room-nights* do cliente.

Contudo, mesmo nos hotéis que afirmaram possuir banco de dados para clientes, não foi verificado o uso de banco de dados em um processo estruturado de mensuração da rentabilidade individual do cliente.



No processo de mensuração da rentabilidade proporcionada pelos clientes, o banco de dados poderá concentrar os dados sobre a receita gerada pelo cliente, bem como os custos envolvidos no fornecimento dos produtos e serviços. Para Horngren, Foster e Datar (2000, p.18), a análise da rentabilidade do cliente é melhorada proporcionalmente em função da manutenção de tantos detalhes quanto possível sobre a receita (podendo gerar os mesmos benefícios quando estendido aos custos), o que só se torna viável quando há um banco de dados com o perfil individual dos clientes.

Um único banco de dados de clientes pode tanto alimentar os sistemas de informação no que se refere à mensuração da rentabilidade de clientes, quanto facilitar o trabalho dos departamentos de marketing e vendas através do fornecimento de perfis do cliente.

Vinculando os dados relativos à existência de banco de dados com os relativos ao tamanho dos hotéis, observou-se que dos 56 hotéis, os quais afirmaram possuir o banco de dados, 36 são hotéis de grande porte. Isto pode sinalizar um maior gerenciamento de clientes por parte desses hotéis.

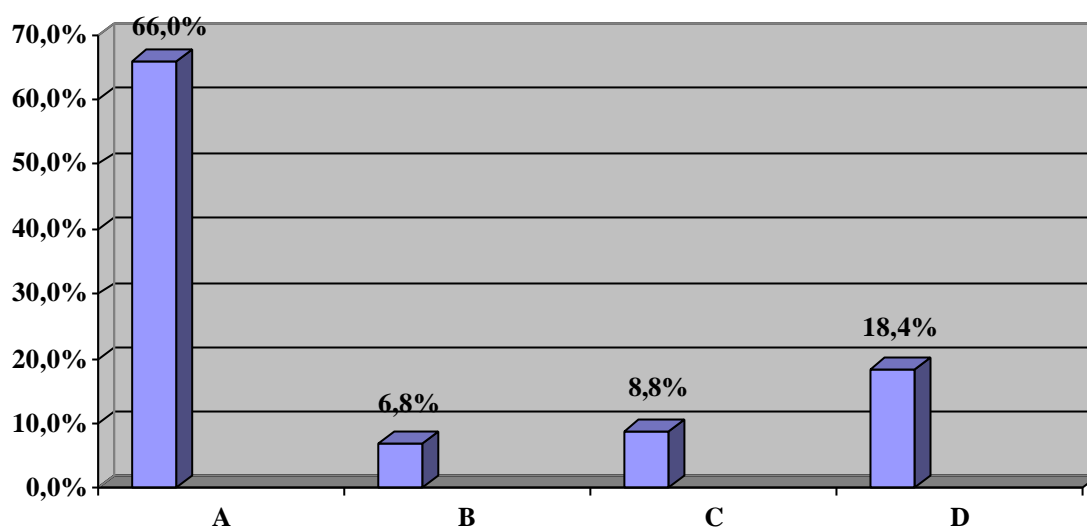
**Tabela n. 2** – Distribuição da existência de bancos de dados para clientes em relação ao tamanho dos hotéis

TAMANHO	EXISTÊNCIA DE BANCO DE DADOS PARA CLIENTES		
	Sim	Não	Apenas para alguns clientes
até 100 UH's (médio porte)	20	47	6
acima de 100 UH's (grande porte)	36	34	4

Fonte: Pesquisa direta

Assim, acredita-se que os bancos de dados existentes nos hotéis podem ser adaptados para viabilizar o processo de geração de informações sobre a rentabilidade dos clientes, uma vez que, de uma maneira geral, as deficiências apresentadas referem-se ao nível de detalhamento (ausência de dados individualizados) e à limitação do uso no gerenciamento do hotel (uso limitado para fins de marketing e vendas).

Em seguida, questionou-se sobre a existência de avaliação do resultado que cada cliente proporcionava ao hotel. O resultado obtido a essa pergunta, visualizado no gráfico n. 2, apontou que apenas 18,4% dos hotéis entrevistados possuíam um sistema estruturado voltado para tal. Isto reflete uma deficiência informacional dos gestores sobre a rentabilidade obtida com cada um de seus clientes.



**Gráfico n. 2** - Existência de Avaliação do Resultado Individual Proporcionado pelos Clientes

**LEGENDA:**

- A** – Não se conhece o resultado por cliente.
- B** – Não existe avaliação do resultado.
- C** – Parcialmente, avalia-se apenas alguns clientes.
- D** – Sim, existe um sistema estruturado para isso.

Nos hotéis que afirmaram realizar a avaliação do resultado individual proporcionado pelo cliente, isto era feito através do número de *room-nights*. Contudo, este método pode não revelar a correta relação *custo x receita* do cliente. Isto ocorre porque, neste método, o cliente é analisado apenas sob a perspectiva da receita.

Cruzando os dados sobre a existência de avaliação de resultado individualizado com os dados sobre o tamanho do hotel, apresentado na tabela n. 2, descobre-se que dentre os 27 hotéis que afirmaram possuir um sistema estruturado para avaliar resultado por cliente, 22 possuíam acima de 100 UH's, denotando, portanto, um processo de gestão mais sofisticado.

**Tabela n. 3** – Distribuição da existência de avaliação de resultado por cliente em relação ao tamanho dos hotéis

EXISTÊNCIA DE AVALIAÇÃO DE RESULTADO POR CLIENTE	TAMANHO DO HOTEL	
	até 100 UH's (médio porte)	acima de 100 UH's (grande porte)
Não se conhece o resultado por cliente	56	41
Não existe avaliação do resultado	7	3
Parcialmente, avalia-se apenas alguns clientes	5	8
Sim, existe um sistema estruturado para isso	5	22

**Fonte:** pesquisa direta

Analisando os dados apresentados na tabela n. 3, a qual expõe os dados obtidos sobre a existência de bancos de dados individuais com os relativos à avaliação de resultado por cliente, percebeu-se que 23 dos 56 hotéis, que possuíam banco de dados com informações

individuais sobre clientes, afirmaram não realizar avaliação individualizada do resultado ou não efetuar avaliações de resultados.

De outra maneira, nota-se que os hotéis, os quais avaliam o resultado, seja total ou parcialmente, contam com um banco de dados, o que confirma a importância dos bancos de dados no processo de geração de informações sobre clientes, bem como na mensuração da sua rentabilidade.

**Tabela n. 4** – Distribuição da existência de avaliação de resultado por cliente em relação à existência de banco de dados dos clientes

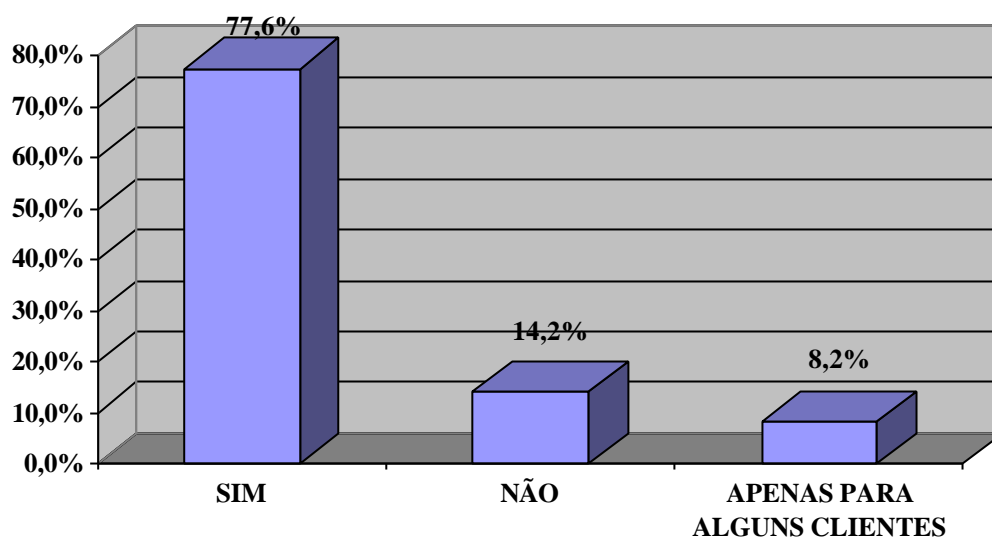
EXISTÊNCIA DE AVALIAÇÃO DE RESULTADO POR CLIENTE	EXISTÊNCIA DE BANCO DE DADOS COM INFORMAÇÕES INDIVIDUAIS SOBRE CLIENTES		
	Sim	Não	Apenas para alguns clientes
Não se conhece o resultado por cliente	22	72	3
Não existe avaliação do resultado	1	7	2
Parcialmente, avalia-se apenas alguns clientes	7	2	4
Sim, existe um sistema estruturado para isso	26	0	1

**Fonte:** pesquisa direta

Os dados obtidos através dessa pergunta sugerem que os hotéis não dispõem de um sistema de avaliação de resultado que contemple todos os aspectos envolvidos na formação do resultado do cliente. Pois, mesmo nos hotéis que afirmaram possuir um sistema estruturado voltado para a avaliação desse resultado, detectou-se problemas na estrutura das informações utilizadas (como, por exemplo, ausência das informações sobre os custos fixos identificáveis ao cliente). Dessa forma, ressalta-se que os sistemas de informação utilizados nos hotéis, além de permitir a avaliação de resultado dos produtos, serviços, departamentos e atividades, devem contemplar também a avaliação do resultado dos clientes.

Finalmente, perguntou-se aos hotéis se eles consideravam importante dispor de um sistema eletrônico que permitisse informações imediatas sobre a rentabilidade individual obtida com os clientes, para uma tomada de decisão inadiável.

A respostas obtidas para esta pergunta demonstraram que, mesmo com algumas restrições sobre a abrangência da informação a todos os clientes, 85% dos hotéis entrevistados atribuíram importância aos sistemas de informação que fornecem a rentabilidade individual obtida com os clientes, o que pode ser observado no gráfico n. 3.



**Gráfico n. 3** - Importância dos sistemas eletrônicos com informações sobre a rentabilidade individual dos clientes

Relacionando as respostas obtidas para esta questão com os dados sobre os tamanhos dos hotéis (expostos na tabela n. 4), verifica-se que dos 126 hotéis que atribuíram importância à existência do sistema (independente de terem restrições quanto à abrangência dos clientes), 65 eram hotéis de grande porte e 61 de médio porte. Este equilíbrio entre as respostas obtidas nos hotéis de médio e grande porte sugere que a importância do sistema para o gerenciamento do hotel é algo que independe do porte do mesmo, dado que todo o hotel possui clientes, dos quais depende para a sua continuidade. Portanto, estão constantemente tomando decisões relativas a estes.

**Tabela n. 5** - Distribuição da importância de sistemas eletrônicos com informações sobre a rentabilidade individual obtida com clientes em relação ao tamanho dos hotéis

TAMANHO	IMPORTÂNCIA DOS SISTEMAS COM INFORMAÇÕES SOBRE A RENTABILIDADE INDIVIDUAL OBTIDA COM CLIENTES		
	Sim	Não	Apenas para alguns clientes
até 100 UH's (médio porte)	52	12	9
acima de 100 UH's (grande porte)	62	9	3

**Fonte:** pesquisa direta.

Assim, percebeu-se que os hotéis, mesmo não dispondo desses sistemas, não ignoram a sua necessidade dentro do processo decisório. Os hotéis, que não atribuíram importância ao sistema eletrônico com informações sobre a rentabilidade de clientes, alegaram possuir uma carteira de clientes bastante restrita, o que segundo eles justificaria a não implantação de um sistema com essa finalidade. Outros hotéis afirmaram que os gestores tinham condições de tomar decisões relativas a clientes apenas com o conhecimento de negócio, dispensando um sistema eletrônico.

De um modo geral, as justificativas apresentadas para a não importância desses sistemas apenas demonstram o desconhecimento desses hotéis sobre a aplicabilidade e a

utilidade do sistema. Pois, a necessidade informacional sobre clientes e os benefícios obtidos para as decisões não estão associados ao volume de clientes possuídos pelas empresas.

Em relação às decisões tomadas com base apenas no *feeling* do gestor, considera-se que pode ser um procedimento bastante arriscado, principalmente num cenário de alta competitividade, onde se destaca a política de diferenciação através da informação.

### **Considerações finais**

A crescente competitividade no ambiente empresarial tem provocado uma busca contínua por tecnologias gerenciais, visando garantir a sobrevivência no mercado. Os clientes são elementos fundamentais para esta sobrevivência. Porém, devido aos clientes possuírem diferentes características e necessidades, estes acabam consumindo os produtos ou serviços de forma diferenciada, gerando receitas e custos diferenciados, o que provoca uma diferença na rentabilidade proporcionada por cada cliente.

Em ambientes competitivos, a informação sobre a rentabilidade de clientes pode se tornar importante no processo de gestão, subsidiando as decisões relativas a fechamento de negócios. Dentre estes ambientes competitivos, encontra-se a indústria hoteleira.

Para que a informação sobre a rentabilidade de clientes esteja inserida no processo decisório, torna-se necessária a existência de um sistema de informação estruturado, que forneça aos gestores, de forma oportuna, informações sobre a rentabilidade individual desses clientes.

Ao mensurar a rentabilidade individual, os gestores poderão melhorar a qualidade das decisões relativas às operações e políticas com clientes. Poderão também concentrar seus esforços nos clientes lucrativos e tentar tornar lucrativas as relações com outros clientes que não estejam sendo lucrativos.

Numa pesquisa realizada em 147 hotéis localizados nos cinco estados nordestinos mais representativos em números de meios de hospedagem, foi revelado que 55,1% dos hotéis não dispõem de banco de dados com o perfil individual de clientes que subsidie o processo decisório e que apenas 18,4% possuem um sistema estruturado que proporciona a avaliação do lucro obtido com cada cliente. Isto aponta para uma possível deficiência informacional dos hotéis sobre a rentabilidade que está sendo obtida com cada cliente do hotel. Porém, a pesquisa apontou que os hotéis (mesmo com restrições) consideram importante dispor de um sistema eletrônico que seja capaz de fornecer informações sobre a rentabilidade individual obtida com os clientes, como forma de melhorar a qualidade das decisões relativas a clientes.

Dessa forma, dispor de um sistema de informação orientado para a mensuração dessa rentabilidade pode ser uma boa oportunidade das empresas, especificamente os hotéis, melhorarem a qualidade das decisões relativas a negócios efetuados com clientes. Isto pode contribuir para que os hotéis busquem formas de aumentar as oportunidades com clientes rentáveis e passem a transformar em rentáveis aqueles que não o são.

## Notas

<sup>1</sup> “*Customers cannot only receive what an organization produces and delivers, but they also can directly and indirectly influence the operations and outcomes of an enterprise.*”

<sup>2</sup> “*The ‘why?’ of customer profitability analysis can be reduced to the simple statement that each dollar of revenues does not contribute equally to net income. Differences in customer profitability can arise from either differences in revenue or differences in cost.*”

<sup>3</sup> Segundo dados extraídos do site [www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br), acessado em 10/01/2002, no ano 2000 o Nordeste contava com 3.460 estabelecimentos, os quais apresentavam-se distribuídos da seguinte maneira: Bahia (1.364), Pernambuco (559), Ceará (463), Rio Grande do Norte (312), Alagoas (203), Paraíba (170), Maranhão (166), Piauí (121) e Sergipe (112).

## Referências

ANDRADE, N.; BRITO, P. L. de; JORGE, W. E. *Hotel: Planejamento e projeto*. 2 ed. São Paulo: Senac, 2000.

ARAÚJO, A. O. **Contribuição ao Estudo de Indicadores de Desempenho de Empreendimentos Hoteleiros, sob o Enfoque da Gestão Estratégica**. 159 f. Tese de Doutorado em Controladoria e Contabilidade- São Paulo: Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 2001

ALMEIDA, L. B. de . *Sistema de Informação de Gestão Econômica*. In: CATELLI, A. (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 10, p. 308-322.

BEUREN, I. M.. **Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2 ed.,2000.

BIO, S. R. **Sistemas de Informação: Um Enfoque Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985.

CASSARRO, A C. **Sistemas de Informações para Tomada de Decisões**. 3 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2001.

FERREIRA, R. A.. **A Pesquisa Científica nas Ciências Sociais: Caracterização e Procedimentos**. Pernambuco: Editora Universitária da UFPE,1998.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de Gestão: uma abordagem conceitual e organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUERREIRO, R. **A Meta da Empresa: seu alcance sem mistérios**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M.. **Contabilidade de Custos**. Tradução de: José Luiz Paravato. 9 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 717 p. Título original: *Cost Accounting: a managerial emphasis*.

JACOBS, F.A.; JOHNSTON, W.; KOTCHETOVA, Natalia. *Customer Profitability: Prospective vs. Retrospective Approaches in a Business-to-Business Setting*. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 30, Issue 4, p. 353-363, May, 2001.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custo e Desempenho**. Tradução de O. P. Traduções. 2 ed. São Paulo: Futura, 2000. 376 p. Título original: *Cost and effect*.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação**. Tradução de: Alexandre Oliveira. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC,2001. 433 p. Título original: *Essentials of Management Information Systems*.

LEITÃO, C. R. S. **Investigação da Rentabilidade de Clientes: um estudo no setor hoteleiro do Nordeste**. 2002. 150 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - UNB, Brasília.

LEGNICK-HALL, C. A. *Customer Contributions to Quality: a different view of the customer-oriented firm*. **Academy of Management Review**, New York, v. 21, n. 3, p. 791-824, 1996.

LIGUORI, S.; GRAY, W. S. **Hotel and Motel: Management and Operations**. 2ed. New Jersey: Prentice Hall, 1990.

MIA, L.; PATIAR, A. , *The use of management accounting systems in hotels: an exploratory study*. **International Journal of Hospitality Management**, Australia, v. 20, Issue 2, p. 111-128, Jun. 2001.

---

MOSCOVE, S. A.; SIMKIN, M. G.; BAGRANOFF, N. A. **Sistemas de Informações Contábeis**. Tradução de Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 2002. 451 p. Título Original: Core Concepts of Accounting Information Systems.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PEREIRA, C. A. Avaliação de Resultados e Desempenhos. In: CATELLI, A. (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 7, p.196-267.

RELVAS, T. R. S. **Estudo das bases conceituais para desenvolvimento de modelos de previsão voltados para a gestão estratégica de Custos**. 1998. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - FEA/USP, São Paulo.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. de. **Tecnologia da Informação aplicada a Sistemas de Informações empresariais**. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, J. D. G. da. **Investigação da Prática da Gestão Econômica na Atividade Hoteleira**. 2000. 295 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - FEA/USP, São Paulo.

SILVA, J. D. G.; MIRANDA, L. C. **O controle de custos e o processo gerencial na indústria hoteleira do nordeste brasileiro: Um estudo da realidade gerencial hoteleira em face da nova dinâmica competitiva do setor**. In: CONGRESO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 14. 2001, Buenos Aires.

Recebido em 27.10.2004

Aprovado em 29.12.2004