

## A APLICAÇÃO DA TEORIA NEOCLÁSSICA NA GESTÃO HOTELEIRA: ESTUDO DE CASO EM UM RESORT

Thallys Ribeiro<sup>1</sup>  
Francieli Boaria (orientadora)<sup>2</sup>

**Resumo:** A gestão hoteleira contemporânea exige a harmonização entre a eficiência operacional e a capacidade de adaptação às flutuações do mercado. Nesse contexto, a Teoria Neoclássica da Administração persiste como um referencial teórico relevante, notadamente na área de gestão financeira. O presente estudo investiga a aplicação dos princípios neoclássicos na dinâmica operacional de um resort situado em Foz do Iguaçu/PR, com ênfase na perspectiva profissional de uma gerente financeira. A pesquisa adotou a metodologia de estudo de campo, empregando a entrevista como instrumento para examinar a influência de conceitos como descentralização, hierarquia organizacional e administração por objetivos nas decisões estratégicas. Os resultados demonstram que a busca pela otimização da eficiência e o fomento da flexibilidade constituem elementos essenciais para a manutenção da competitividade. Outrossim, os gestores enfrentam o desafio contínuo de equilibrar a gestão de custos, a alocação de recursos e a otimização da experiência do cliente. Infere-se que a Teoria Neoclássica, a despeito de sua consolidação ao longo de décadas, ainda oferece arcabouço teórico-prático valioso para a otimização de processos e o aprimoramento da gestão hoteleira. O estudo sublinha a importância da atualização constante das práticas administrativas, visando acompanhar as dinâmicas do setor e assegurar a sustentabilidade do empreendimento.

**Palavras-chave:** Administração neoclássica; Gestão hoteleira; Tomada de decisão; Eficiência organizacional.

**Abstract:** Contemporary hotel management demands the harmonization between operational efficiency and the capacity to adapt to market fluctuations. In this context, Neoclassical Management Theory persists as a relevant theoretical framework, notably in the area of financial management. The present study investigates the application of neoclassical principles in the operational dynamics of a resort located in Foz do Iguaçu/PR, with an emphasis on the professional perspective of a financial manager. The research adopted the field study methodology, employing the interview as an instrument to examine the influence of concepts such as decentralization, organizational hierarchy, and management by objectives in strategic decision-making. The results demonstrate that the pursuit of efficiency optimization and the promotion of flexibility constitute essential elements for maintaining competitiveness. Furthermore, managers face the continuous challenge of balancing cost management, resource allocation, and the optimization of the customer experience. It is inferred that Neoclassical Theory, despite its consolidation over decades, still offers a valuable theoretical-practical framework for process optimization and the enhancement of hotel management. The study underscores the importance of the constant updating of administrative practices, aiming to keep pace with the dynamics of the sector and ensure the sustainability of the enterprise.

**Keywords:** Neoclassical management; Hotel management; Decision-making; Organizational efficiency.

### Introdução

A administração de meios de hospedagem é uma área que constantemente exige dos gestores não apenas técnicas de gestão eficientes, mas também a capacidade de adaptação às rápidas mudanças do mercado. A teoria neoclássica da administração, com seus conceitos de eficiência e estrutura organizacional hierárquica, continua a ser uma referência importante para os gestores dessa indústria. Embora seja uma abordagem consolidada e com várias décadas de aplicação, seu uso no setor hoteleiro ainda é algo pouco explorado, especialmente quando se trata da gestão financeira.

Como aponta Chiavenato (2014), a teoria neoclássica enfatiza a racionalidade e a busca pela eficiência no ambiente organizacional. Em um contexto similar, Drucker (2001) destaca que as organizações precisam ser capazes de adaptar suas estruturas e práticas para responder

---

<sup>1</sup> Discente do curso de Bacharelado de Hotelaria da UNIOESTE. Atuante no mercado hoteleiro há 13 anos no setor de lazer e entretenimento. [Thallyscharles35@gmail.com](mailto:Thallyscharles35@gmail.com)

<sup>2</sup> Mestre em Turismo e Hotelaria pela UNIVALI. Pesquisadora em hospitalidade e tecnologias. Docente no curso de Bacharelado em Hotelaria da UNIOESTE. [francieli.boaria@unioeste.br](mailto:francieli.boaria@unioeste.br)

de maneira eficaz às mudanças no ambiente externo, sem perder o foco na eficiência interna. Por esse motivo, a administração por objetivos (MBO, do inglês *Management by Objectives*) é essencial para garantir que todos os funcionários estejam alinhados com as metas organizacionais (Drucker, 2001).

No entanto, ao lidar com a gestão financeira em um resort, é preciso entender como esses princípios podem ser moldados para atender às particularidades do setor. Outro aspecto a ser considerado na administração contemporânea, de acordo com Chiavenato (2014), é a descentralização da tomada de decisões, permitindo maior agilidade e eficiência nas operações.

Nesse sentido, esta pesquisa se propõe a investigar como os conceitos centrais da administração neoclássica, como a descentralização, a administração por objetivos e a hierarquia organizacional são aplicados no dia a dia de um resort. O problema central deste estudo reside na necessidade de compreender de que maneira essas práticas influenciam a tomada de decisões financeiras e operacionais dentro do contexto hoteleiro. Além disso, é fundamental analisar os desafios enfrentados pelos gestores ao equilibrar a eficiência financeira com a flexibilidade necessária para se manter competitivo em um setor tão dinâmico.

Assim, o objetivo principal deste estudo é investigar como a teoria neoclássica é aplicada na gestão financeira de um resort, buscando entender seus impactos nas decisões e práticas do dia a dia. Adicionalmente, o estudo busca identificar os fatores que contribuem para o sucesso financeiro e a competitividade no setor hoteleiro, especialmente em um ambiente de constantes mudanças nas demandas do mercado.

## Metodologia

A pesquisa, de abordagem qualitativa, foi realizada por meio de um estudo de campo em um resort pertencente à uma rede hoteleira, localizado na cidade de Foz do Iguaçu/PR. Ele possui 215 unidades habitacionais e atua no município há 29 anos. Entre as características deste tipo de abordagem, estão a realização da coleta de dados realizada no campo e no local em que os participantes vivenciam a questão ou problema que está sendo estudado, bem como, a atuação do entrevistador como um instrumento fundamental, pois a coleta ocorre seguindo um roteiro (Creswell, 2010).

Nesse contexto, a coleta de dados ocorreu por meio de uma entrevista realizada presencialmente com um roteiro de perguntas abertas conduzida com a gerente financeira do resort no dia 02/04/2025

O Quadro 1 apresenta o instrumento da pesquisa, que é composto por oito dimensões da teoria neoclássica, 16 perguntas correspondentes e as respostas da entrevistada.

Quadro 1- Instrumento da pesquisa e respostas.

Dimensões	Pergunta	Aplicação ao hotel
Estrutura Organizacional	Como a estrutura organizacional do hotel é definida? Há uma divisão clara de responsabilidades entre os diferentes departamentos?	“Sim, os departamentos são bem divididos e subdivididos para facilitar o entrosamento e o alcance de resultados.”
Delegação de Autoridade	Os gerentes de departamento têm autonomia para tomar decisões dentro de suas áreas? Quais tarefas são delegadas aos funcionários e quais permanecem centralizadas?	“Os gerentes gerais de cada unidade têm total autonomia na tomada de decisões, sendo a eles conferido todo e qualquer respaldo de suas atitudes sobre sua unidade. As tarefas delegadas aos funcionários são pertinentes as suas áreas de atuação

<b>Dimensões</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Aplicação ao hotel</b>
		sendo respeitado o limite de sua atuação dentro de cada área, as áreas centralizadas são as tomadas de decisão dentro de uma negociação ou referentes a financeiro e qualidade”.
Eficiência e Eficácia	Quais indicadores são utilizados para avaliar a eficiência dos serviços oferecidos pelo hotel, como limpeza, recepção e manutenção?  Como você mede a eficácia das decisões estratégicas, como promoções ou parcerias?	“Trustyou que é uma plataforma paga usada para compilar todas as avaliações online dos hóspedes assim mensurando e comparando junto ao mercado a posição do resort no que tange a qualidade de serviço oferecido. Tempo, dinheiro e resultado, valeu a pena financeiramente? A parceria condiz com nosso nicho? Temos tranquilidade em executar nossa parceria? São perguntas utilizadas nessa mensuração.”
Foco nos Resultados	Os objetivos do hotel são definidos de forma clara e mensurável?  Há reuniões regulares para analisar os resultados operacionais e financeiros do hotel?	“Sim e comunicados de forma oficial, em reuniões semanais mensais e semestrais. Sim mensalmente acontecem reuniões com este foco.”
Flexibilidade e Adaptação	Como o hotel lida com mudanças no ambiente, como flutuações na demanda ou novas preferências dos clientes?  Os processos operacionais são ajustados com base nos resultados obtidos e feedback dos hóspedes?	“Adaptando sempre, entender nosso público nos ajuda a caminhar conforme a demanda e desejo dos nossos clientes. Sim, inclusive cada unidade predispõe um manual baseado em sua região, clima e cultura afim de atingir diversos públicos diferentes assim se adaptando e crescendo.”
Tomada de Decisão	As decisões estratégicas são tomadas de forma centralizada ou incluem a participação dos gerentes e funcionários?  Como são resolvidos os problemas operacionais que surgem no dia a dia? Existe um protocolo específico?	“Não, as reuniões e visitas ente unidades nos ajudam a colher opiniões e adaptar melhorias sempre consultando a todos de maneira específica. Nós temos manuais para cada tipo de problema que possa acontecer, assim uniformizando as decisões e mantendo o padrão de atendimento e qualidade.”
Motivação e Envolvimento da Equipe	O hotel adota práticas para motivar e engajar os funcionários na busca por resultados?  Os funcionários têm clareza sobre suas responsabilidades e como contribuem para os objetivos gerais do hotel?	“Sempre, com ações mensais e comemorativas afim de engajar e aproximar todos. Sim, através do nosso encontro mensal temos esse cuidado de trabalhar metas, resultados comunicados e também descontração.”
Simplicidade nos Processos	Os processos do hotel são projetados para serem simples e diretos, evitando burocracias desnecessárias?  Como a gestão equilibra a padronização de serviços com a personalização do atendimento aos hóspedes?	“Não, os processos são projetados para serem seguros, e o entendimento do mesmo se torna pequeno diante da segurança e certeza que eles nos trazem. Utilizando diferenças culturais e regionais atendendo assim um público exigente porem diverso.”

Fonte: Dados da pesquisa.

A entrevista foi gravada com o consentimento da entrevistada por meio do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE). A análise de conteúdo seguiu os preceitos de Bardin (1977).

## Resultados e Discussões

A análise dos dados coletados, a partir da entrevista com a gerente financeira de um resort em Foz do Iguaçu, revela uma forte presença dos princípios da teoria neoclássica, como a descentralização, a hierarquia organizacional, e a administração por objetivos nas decisões estratégicas. Durante a entrevista, a gerente financeira detalhou aspectos-chave da estrutura organizacional e dos processos operacionais da organização.

Em relação à estrutura organizacional, foi observada uma clara divisão de responsabilidades entre os diferentes departamentos, com uma cadeia de comando flexível, o que facilita a comunicação e a execução de decisões. A delegação de autoridade é uma prática bem estabelecida, permitindo que os gerentes de departamento tenham autonomia para tomar decisões importantes sobre a eficiência e eficácia operacional, o que vai ao encontro de Chiavenato (2014) confirmando a presença da descentralização, o que se alinha ao conceito neoclássico de que as decisões devem ser tomadas por aqueles que estão mais próximos da execução das atividades.

A gerente mencionou que os objetivos da organização são mensurados de forma clara e objetiva, com reuniões semanais e mensais para análise das áreas operacionais e financeiras, garantindo que os objetivos sejam claros e mensuráveis, o que corrobora com os princípios de gestão por objetivos de Drucker (2001).

Outro ponto relevante é a flexibilidade da cadeia de comando mencionada pela gerente. A flexibilidade da hierarquia organizacional é algo que pode ser interpretado como uma adaptação das práticas neoclássicas às exigências do ambiente atual de negócios, como discutido por Chiavenato (2014). Segundo o autor, a rigidez excessiva pode ser prejudicial, e a flexibilidade deve ser vista como uma forma de otimizar a eficiência sem perder o controle necessário para o funcionamento organizacional.

A adaptação às mudanças no ambiente e flutuações na demanda é parte fundamental da estratégia do resort, ajustando processos operacionais com base nos *feedbacks* dos hóspedes. A gestão da qualidade, por exemplo, é realizada por meio do *software* pago TrustYou, utilizado para analisar indicadores de desempenho, como a satisfação dos hóspedes. Já a avaliação de parcerias, como sua efetividade e sucesso, é baseada no impacto financeiro, considerando o lucro, o prejuízo e o valor agregado de cada parceria. Isso se alinha aos princípios da teoria neoclássica, que considera a maximização dos resultados financeiros como um objetivo principal (Chiavenato, 2014). A análise contínua das parcerias e sua contribuição para o sucesso financeiro do resort reflete uma postura crítica e orientada para resultados, característica da administração eficiente e focada em performance.

Quanto à tomada de decisões, a pesquisa revelou que as decisões estratégicas são feitas de forma colaborativa, com a participação ativa de gerentes e funcionários. Já os problemas operacionais são resolvidos com base em procedimentos operacionais padrão, documentados em uma apostila interna acessível a todos os gestores. A motivação e o engajamento dos funcionários também são pontos fortes da gestão, sendo que cada indivíduo tem clareza sobre suas funções. Embora os processos sejam burocráticos, a abordagem adotada proporciona segurança na execução das atividades, proporcionando uma padronização nos serviços oferecidos aos hóspedes.

Por fim, a abordagem burocrática para garantir a padronização e a segurança na execução das atividades é um reflexo direto dos princípios clássicos de controle e organização, refletindo princípios clássicos de controle e padronização de Fayol (2011). A utilização de procedimentos operacionais padrão, documentados em uma apostila acessível a todos os gestores, garante a uniformidade dos processos e a segurança na execução das atividades, criando uma estrutura organizada e eficiente.

Portanto, os resultados desta pesquisa não apenas confirmam a aplicação da teoria neoclássica no contexto hoteleiro, como também destacam algumas adaptações importantes,

como a incorporação de novas ferramentas de tecnologia e a flexibilidade da estrutura organizacional, elementos que permitem ao resort manter sua competitividade e eficiência.

### Considerações finais

A análise das práticas gerenciais do resort em Foz do Iguaçu, fundamentada na entrevista com a gerente financeira, corrobora a significativa influência dos princípios da Teoria Neoclássica na gestão hoteleira contemporânea. Evidenciou-se a aplicação de conceitos centrais como a descentralização, manifestada na delegação de autoridade aos níveis departamentais, e a administração por objetivos, caracterizada pela definição de metas claras e mensuráveis acompanhadas por avaliações periódicas, alinhando-se às proposições de Chiavenato (2014) e Drucker (2001), respectivamente.

Observou-se, contudo, que a aplicação destes princípios não se dá de forma rígida. A flexibilidade na estrutura hierárquica e a adaptação contínua aos *feedbacks* dos hóspedes e as flutuações de demanda, utilizando ferramentas tecnológicas como o *software* TrustYou para gestão da qualidade, indicam uma evolução pragmática do modelo neoclássico. Esta adaptabilidade, voltada para a maximização de resultados financeiros e a eficiência operacional – como visto na análise de parcerias –, reforça a orientação para performance preconizada pela teoria, mas incorpora elementos de agilidade essenciais ao ambiente de negócios atual.

Adicionalmente, a coexistência de processos decisórios colaborativos em nível estratégico com a utilização de procedimentos operacionais padrão para questões operacionais demonstra uma abordagem híbrida. Esta combinação visa garantir tanto a segurança e a uniformidade na prestação de serviços quanto a capacidade de resposta e engajamento organizacional.

Em suma, o estudo conclui que o resort integra eficazmente os pilares da Teoria Neoclássica (descentralização, hierarquia, administração por objetivos, foco em resultados) com adaptações estratégicas (flexibilidade, tecnologia, colaboração) e elementos de controle clássicos, configurando um modelo de gestão robusto e adaptado às exigências do setor hoteleiro moderno, capaz de buscar eficiência e competitividade de forma sustentada e contribuindo para a compreensão de como essa teoria pode ser aplicada com sucesso na administração de meios de hospedagem.

Sugere-se ampliação de futuros estudos com uma amostra maior, bem como uma investigação sobre o impacto de outras abordagens teóricas, como a teoria contingencial na gestão hoteleira.

### Referências

- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CHIAVENATO, I. Administração: Teoria, processo e prática. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CRESWELL, J. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DRUCKER, P. Administração de empresas. 10. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.
- FAYOL, H. Administração industrial e geral. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.