

**A RELAÇÃO ENTRE INDICADORES DE DESEMPENHO E A CONSTRUÇÃO
ORÇAMENTARIA EM HOTÉIS BRASILEIROS**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN PERFORMANCE INDICATORS AND THE
BUDGET CONSTRUCTION IN BRAZILIAN HOTELS**

Recebido: 17/02/2018 – Aprovado: 07/09/2018 – Publicado: 30/09/2018

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Leonardo Fabris Lugoboni¹

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP)

Professor da Fundação Escola de Comercio Álvares Penteado (FECAP)

Flavio Ramos Guersola²

Especialista em Gestão Empresarial pela FECAP

Claudio Parisi³

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela USP

Coordenador do Programa de Mestrado da FECAP

Marcus Vinicius Moreira Zittei⁴

Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB)

Professor do Mestrado em Governança Corporativa do Centro Universitário Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU) e Professor do Centro Universitário FECAP

¹ Autor para correspondência: FECAP – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – Largo São Francisco, 19, Sé, CEP 01005-010, São Paulo – SP – Brasil. E-mail: leonardo.lugoboni@fecap.br

² flavioguersola@hotmail.com

³ claudio.parisi@uol.com.br

⁴ marcuszittei@zittei.com.br

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo conhecer a influência dos indicadores de desempenho na confecção do orçamento empresarial dos hotéis no país. Para responder este objetivo foi realizada uma pesquisa de campo que contou com 3 fases distintas, sendo elas 2 entrevistas com executivos do ramo hoteleiro e um *survey* com 35 hotéis brasileiros. A pesquisa indica que os indicadores de desempenho têm influência na confecção orçamentária. Também foi constatado que os indicadores não financeiros, apesar de serem vistos como fundamentais na gestão de um empreendimento, possuem menor influência na confecção dos orçamentos quando comparados com os financeiros.

Palavras-chave: Confecção Orçamentária; Indicadores de Desempenho; Orçamento. Hotelaria.

ABSTRACT

This research aims to know the influence of the performance indicators in the elaboration of the business budget of the hotels in the country. In order to answer this objective, a field survey was carried out with 3 distinct phases: 2 interviews with executives from the hotel industry and a survey of 35 Brazilian hotels. The research indicates that the performance indicators have influence in the budget preparation. It was also observed that non-financial indicators, despite being seen as fundamental in the management of an enterprise, have a smaller influence on budgeting when compared to financial ones.

Keywords: Budgetary Confection; Performance indicators; Budget. Hospitality.



1. INTRODUÇÃO

As avaliações de desempenho possuem várias funções, nas quais as mais importantes são: monitorar o progresso da empresa e corrigir eventuais falhas. Além disso, o gestor pode, por meio da avaliação de desempenho, se preparar para enfrentar as mudanças ambientais, principalmente no que concerne à natureza mutável da competição e à criação de valor para o cliente (MACEDO; SILVA, 2005), portanto mensurando a eficácia e a eficiência da organização.

Para Azevedo et al. (2011), os indicadores de desempenho são gerados por um sistema de informação que permite identificar, mensurar, organizar e trazer segurança às análises realizadas, tornando-as mais assertivas.

Na afirmação de Lugoboni, Fontes e Andrade (2013) foi possível demonstrar que na hotelaria paulista os aspectos econômicos e financeiros são os mais presentes e os mais usados para a tomada de decisão, entretanto, os aspectos mais importantes são os ligados aos clientes.

Na avaliação de desempenho, são usualmente aplicadas a análise comparativa, a análise das causas dos desvios e as medidas de adequação (SOUZA; LUNKES, 2015). Nesse contexto, Voss (2014) afirma que para elaboração e construção de um orçamento, utilizam-se os resultados de anos anteriores e indicadores de desempenho, montando assim um plano administrativo que abranja todas as fases das operações para um período definido. Como afirma Gonçalves (2014), o orçamento possibilita o controle dos resultados obtidos por conta de sistema de informação criado através de resultados anteriores.

Reafirmando, no entendimento de Hansen, Otley e Stede (2003) é necessário concentrar-se em elaborar um orçamento com base em informação advinda das atividades de gestão da organização, sendo essas geradas por atividades passadas (HANSEN; STEDE, 2004). Voss (2014) complementa que a escala de indicadores de desempenho escolhida para estratégia está baseada na ligação entre a operacionalização da estratégia e o orçamento nas organizações.

Souza e Lunkes (2015) identificaram uma carência de conhecimentos na elaboração de orçamento na hotelaria, pois não existe uma quantidade expressiva de estudos relacionados ao assunto. Essa informação dos estudiosos por si só já justificaria a elaboração do trabalho proposto. Outra motivação para realização da pesquisa está

relacionada ao mercado hoteleiro brasileiro, que tem previsto um crescimento de 65% no número de hotéis até 2020, com um investimento de US\$ 4,03 bilhões de dólares. Com isso, o número de Unidades Habitacionais passará de 94mil para 164mil (PORTAL BRASIL, 2017).

Diante o exposto, este artigo vem questionar a influência dos indicadores de desempenho na confecção do orçamento empresarial dos hotéis no Brasil. Para isto a pesquisa se dividirá em três etapas que serão descritas no capítulo 3.

O artigo contribui com a investigação da relação entre o orçamento e os indicadores de desempenho (COVALESKI et al., 2006; HANSEN; OTLEY; STEDE, 2003; MUCCI; FREZATTI; DIENG, 2016; SOUZA; LUNKES, 2015) e do uso de práticas de gestão hoteleira centrado na utilização de indicadores de desempenho e práticas orçamentárias (HARRIS; MONGIELLO, 2001; SOUZA; LUNKES, 2015).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. AVALIAÇÃO E OS INDICADORES DE DESEMPENHO

A elaboração de um sistema de avaliação e desempenho necessita considerar elementos fundamentais dentro de uma organização, tais como: missão, visão, cultura, estratégia organizacional, comunicação, objetivos de longo prazo e curto prazo. Apropriando-se de todas essas informações é possível contemplar a estratégia e a operação de uma empresa levando em conta as questões que envolvem e consideram os *stakeholders*, sejam eles internos ou externos (PUNNIYAMOORTHY; MURALI, 2008) e (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN 2011).

Para Lugoboni, Fontes e Andrade (2013) o sistema de medição e avaliação de desempenho, assim como a escolha dos indicadores de desempenho a serem utilizados nas empresas envolvem uma combinação lógica de procedimentos para sua definição, implementação, estabelecimento de metas, motivação e melhoria da qualidade, assim como servir de instrumento capaz de proporcionar uma gestão eficaz na empresa. Sendo assim, a compreensão sobre a finalidade da empresa é fundamental (MACHADO; MACHADO; HOLANDA, 2007). Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2010) concluíram que o sistema de avaliação de desempenho é essencial para apoiar o desenvolvimento gerencial.



De acordo com Calheiros e Sordi (2012), o Indicador de desempenho realiza uma análise comparativa entre as condições atuais e os valores de referência a exemplo de resultados esperados ou metas. Para o desenvolvimento de um indicador de desempenho, o primeiro passo seria o entendimento de seu significado institucional, bem como na visualização da amplitude de sua aplicação (CALLADO; CALLADO; ALMEIDA, 2009).

Os indicadores de desempenho são utilizados para monitorização e materialização de riscos e oportunidades que influenciam o desempenho estratégico de uma empresa e também auxiliam na identificação de fatores críticos de sucesso assim como são utilizados para definir os indicadores de desempenho estratégicos (SANCHEZ; ROBERT, 2010).

Callado, Callado e Almeida (2009) elucidam que a definição dos indicadores de desempenho faz parte de uma sequência lógica de procedimentos para desenvolvimento e implementação de um sistema de mensuração e avaliação de desempenho, permitindo que as organizações tenham consciência do que estão fazendo e quais os resultados obtidos (LUGOBONI; FONTES; ANDRADE, 2013).

Por meio de medições e avaliações de desempenho a empresa pode obter relatórios e Indicadores que demonstrem como ela está em relação às metas operacionais e a estratégia estabelecidas. Assim, seus gestores podem controlar e conhecer seu desempenho econômico-financeiro e sua eficiência operacional, bem como sua capacidade de proporcionar satisfação a todos os *stakeholders* (CALLADO; CALLADO; ALMEIDA, 2011).

Os indicadores de desempenho permitem identificar em que nível de desenvolvimento os colaboradores se encontram, assim como dar aos gestores uma forma única de avaliação (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011). Na opinião de Badawy et al. (2016), os indicadores de desempenho são as principais informações em um ambiente de negócios, já que eles ilustram as estruturas, os processos, o equilíbrio econômico e o equilíbrio da estratégia e de uma empresa. Conforme Sharma, Teng e Tan (2007), os indicadores de desempenho são fundamentais para qualquer grande corporação que objetiva medir quão bem os gestores gerenciam suas áreas.

As informações para elaboração dos indicadores de desempenho devem levar em conta o ambiente interno ou externo, norteando a tomada de decisões e buscando a eficácia empresarial (CALLADO et al., 2008). É válido lembrar que Callado, Callado e Almeida

(2009) salientam que a qualidade da performance surge através da utilização dos indicadores de desempenho.

Indicadores de desempenho são de grande importância para o planejamento e controle através de informação, criando transparência e apoio para os tomadores de decisão da gestão (BADAWY et al., 2016, CALHEIROS; SORDI, 2012). Corroborando com a opinião de Badawy et al. (2016), Harris e Mongiello (2001) afirmam que os indicadores de desempenho fornecem a base para tomadas de decisões, planejamento e controle, sendo assim fundamental para gestão.

Na afirmação de Callado et al. (2008), a medição de desempenho é uma operação estratégica que gera informações centrais de gestão. Por meio dela, a empresa pode obter relatórios e indicadores que demonstram como ela está em relação às metas estabelecidas. Assim, a empresa pode controlar e conhecer seu desempenho econômico-financeiro e a eficiência operacional, bem como sua capacidade de gerar satisfação a todos os *stakeholders*. Entretanto, Callado, Callado e Almeida (2011) definem que o indicador de desempenho permite que as organizações tomem decisões mais assertivas.

Com base nos principais trabalhos identificados nos sítio eletrônico <www.spell.org.br> representando a literatura brasileira sobre o tema, e os trabalhos identificados na base de dados da EBSCO <www.ebscohost.com> representando a literatura internacional, foi criada a Figura 1. Ela não teve como objetivo identificar todos os trabalhos do tema. Buscou mapear os principais indicadores da área, e foi interrompida a procura quando começou a haver saturação dos indicadores identificados, ou seja, embora novos trabalhos fossem identificados, os indicadores se repetiam. Todos os indicadores foram submetidos ao julgamento do Executivo 1, conforme descrito no capítulo 3 para identificar excessos ou falta de algum indicador. Sendo assim, a Figura 1 apresenta os principais indicadores apontados na referida literatura.

Indicadores		Harris e Mongiello (2001)	Gorini e Mendes (2004)	Moyses e Zilber (2006)	Machado; Machado; Holanda (2007)	Callado et al. (2008)	Sainagh (2010)	Alves e Wada (2012)	Mcmanus (2013)	Walsh e Lin (2013)	Lugoboni, Fontes e Andrade (2013)	Souza e Lukes (2013)	Bonfato e Baltieri (2016)	Resultado obtido
Financeiros	1	Diária média	x	x			x		x		x		x	6
	2	Receita por apartamento disponível (RevPAR)	X	x			x				x		x	5
	3	Retorno sobre investimento		x		X	x		x		x	x		6
	4	Lucro/rentabilidade	X	x	x	X	x		x		x	x		8
	5	Receita total				X	x		x		x			4
	6	Fluxo de caixa				X	x				x	x		4
	7	Margem de contribuição/Financeira	X			X	x	x					x	5
	8	Margem de lucro	X				x				x			3
	9	Custo/Despesas	X		x								x	x
Não financeiros	10	Taxa de ocupação		x	x	X	x	x	x		x		x	8
	11	Satisfação do cliente	X		x		x	x		x	x	x	x	8
	12	Reclamação de clientes			x									1
	13	Índice de retorno de cliente (Fidelização)			x	X	x	x		x		x		6
	14	Desenvolvimento de produtos/Serviços	X					x		x				3
	15	Qualidade de serviço		x		X	x							3
	16	Market share	X	x	x	X	x	x		x		x		8
	17	Investimento em Treinamento	X		x	X	x							4
	18	Satisfação de funcionários	X		x			x		x		x		5
	19	Folha de pagamento	X		x		x		x					4
	20	Taxa de Turnover			x	X	x		x	x		x		6
	21	Índices de erros operacionais						x						1
	22	Plano de manutenção				X	x					x	x	4

Figura 1 Indicadores usados na literatura.

Fonte: elaborada pelos autores.

Percebe-se na Figura 1 que foram identificados 9 indicadores financeiros e 13 indicadores não financeiros.

2.2 ORÇAMENTO

Hansen, Otley e Stede (2003) argumentam que o orçamento é a pedra angular do processo de controle de gestão em praticamente todas as organizações, em grande parte devido à sua capacidade de unir todos os departamentos de uma organização em um plano abrangente que serve para diferentes fins, porém devem apresentar espaços para correções e adequações no período (OTLEY, 1999) e (JONES, 1998). O orçamento tem sido tradicionalmente um mecanismo central de controle da maioria das organizações.

De acordo com Voss (2014), existem cinco tipos de modelos de orçamento: (1) Orçamento Estático, o orçamento é elaborado de acordo com o volume de venda para que seja mensurado o volume das outras atividades; (2) Orçamento Contínuo (*Rolling Budget* ou *forecast*) é baseado em um prazo móvel, que se estende em função de um período fixo. Quando se finaliza um período é acrescentado outro ciclo ao final do ciclo, o objetivo é oferecer ao orçamento estático uma alternativa flexível; (3) Orçamento Base Zero: O ano anterior não é utilizado como ponto de partida, propõe reexaminar as atividades, as prioridades e os recursos financeiros a partir do zero; (4) Orçamento Flexível: Caracteriza-se por não haver rigidez, podendo ocorrer correções ao longo do período vigente; (5) Orçamento por atividade: Distribuição de receita de acordo com os custos.

Entretanto, ao considerar os orçamentos, Jones (1998) destaca dois elementos fundamentais: planejamento e controle. Estes são considerados pontos-chave do orçamento, pois o plano financeiro visa o futuro (planejamento orçamentário) e o uso dos orçamentos visa monitorar e controlar o desempenho real (controle orçamental). O autor ainda cita mais algumas funções inerentes aos orçamentos, que são: motivar e coordenar a operação.

Desse modo, Pontes e Valcácio (2007) acreditam que a utilização de um orçamento por uma empresa é de fundamental importância, pois com sua utilização ela poderá prever gastos com despesas operacionais para obter a receita desejada, tributos e encargos sociais que serão pagos em função das vendas e da mão-de-obra utilizada, tanto para fabricação de produtos, como na área administrativa e de vendas, total dos custos de produção, custos diretos e indiretos, custos fixos e variáveis.

Citando Souza e Lunkes (2015) os orçamentos são elaborados, com maior frequência, utilizando-se os resultados de anos anteriores e indicadores de desempenho econômicos. Na avaliação de desempenho, são frequentemente aplicadas a análise comparativa, a análise das causas dos desvios e as medidas de adequação. A análise das variações está principalmente direcionada para o controle dos custos/despesas, a identificação de problemas potenciais e o fornecimento de feedback para o próximo período.

Outro ponto destacado por Mucci, Frezatti e Dieng (2016) é a avaliação de desempenho. Segundo os autores, ela é de fundamental importância para construção do orçamento, já que ela fornece índices que vão trazer apoio para as informações. Dando seguimento ao raciocínio Covalski et al. (2006) confirma que estudos documentam e comprovam o papel de indicadores de desempenho na construção orçamentária, normalmente sobre metas orçamentárias.

Em termos mais conceituais, para construção de um orçamento deve-se levar em conta um ponto crucial: a validade do período vigente, que usualmente tem a durabilidade de um ano (HANSEN; OTLEY; STEDE, 2003; JONES, 2008).

Na afirmação de Jones (1998) no que tange à produção de orçamentos, existem duas abordagens na elaboração: (a) *Topdown*, quando o orçamento inicia-se no nível mais elevado e é transmitido à organização para a discussão antes de ser aprovado; (b) *Bottom-up*, quando o orçamento se inicia em um nível inferior de gestão e depois é passado à organização para aprovação. O autor argumenta que na construção do orçamento em hotéis do Reino Unido 13,6% utilizam a abordagem *Top Down*, 54,6% utilizam a abordagem *Bottom up* e 31,5% utilizam uma combinação das duas abordagens. Hansen, Otley e Stede (2003) explicam que o orçamento tem por princípio uma elaboração vertical, buscando centralizar as tomadas de decisão e a redução dos custos, assim como a utilização de indicadores de desempenho do ano anterior como base na construção orçamentária do ano seguinte e com foco em determinado departamento.

O processo de construção orçamentário compreende a amplitude dos seus controles, já que ele fornece um quadro abrangente de todos os aspectos das atividades de ação em um único conjunto de demonstrações financeiras contra os quais os resultados reais podem ser monitorados (OTLEY, 1999). Nesse contexto, os gerentes são peça-chave para construção de orçamento já que eles possuem acesso à informações detalhas e privilegiadas (JONES, 1998).

Otley (1999) acrescenta que para elaboração de um plano orçamentário é necessário cumprir três passos: (a) resultados aceitáveis entre lucro e custo apresentando números positivos; (b) criação de um plano operacional demonstrando como os resultados serão entregues; (c) identificar os padrões de indicadores de desempenho e metas que podem e devem ser atingidos.

Na sua elaboração, o orçamento deve abranger tanto aspectos financeiros como não financeiros, e que desse plano deve surgir um projeto para a empresa seguir no período futuro (PONTES; VALCÁCIO, 2007).

Almeida et al. (2009) destacam que com o aumento de escala e complexidade de suas organizações, o orçamento é, inicialmente, utilizado como instrumento de gestão e sua evolução acaba acompanhando a dos negócios. Sendo assim, o orçamento passa, cada vez mais, a ter um papel importante como mecanismo de controle (JONES, 2008).

Considerando as características de gestão, a utilização do orçamento pode ser útil como ferramenta de apoio à formulação e implementação de estratégias e na tomada de decisão (ALMEIDA et al., 2009), já que seu foco está voltado para o apoio do planejamento operacional (HANSEN; OTLEY; STEDE, 2003). O orçamento está relacionado ao custo contábil, desempenho, medição e compensação, assim como a utilização para muitas outras finalidades incluindo: o planejamento e a coordenação das atividades de uma organização (COVALESKI et al., 2006).

De acordo com Mucci, Frezatti e Dieng (2016) o orçamento pode ser utilizado para balizar um sistema de remuneração dos gestores. Para tal, utilizam indicadores de desempenho, superação de metas e resultados para premiação.

2.3 ESTUDOS SOBRE INDICADORES DE DESEMPENHO E ORÇAMENTO NO SETOR HOTELEIRO

Souza e Lunkes (2015) tiveram como objetivo de explorar as práticas orçamentárias em empresas hoteleiras associadas à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH). Os autores enviaram um questionário para todos os associados da ABIH recebendo retorno de 40 empresas. Os resultados apontam que a maioria dos hotéis adota o orçamento empresarial, tendo o *bottom-up* como processo orçamentário predominante, e que os orçamentos são elaborados, com maior frequência, utilizando-se os resultados de anos anteriores e indicadores econômicos. Na avaliação de desempenho, são aplicadas a

análise comparativa, a análise das causas dos desvios e as medidas de adequação. A análise das variações está principalmente direcionada para o controle dos custos/despesas, a identificação de problemas potenciais e o fornecimento de *feedback* para o próximo período.

Lugoboni, Fontes e Andrade (2013) buscaram conhecer como são feitas as análises de desempenho organizacional e os indicadores de desempenho mais utilizados na hotelaria. Realizaram um *survey* com 16 hotéis de São Paulo. Constatou-se que “econômicas e financeiras, clientes e operações” são as dimensões mais frequentes na mensuração do desempenho, enquanto “clientes, operações e econômicos e financeiros” são tidas como as mais importantes, assim como, as dimensões “econômicas e financeiras, clientes e operações” são as dimensões mais utilizadas para a tomada de decisão.

Conforme opinião de Harris e Mongiello (2001), tal como acontece com outras indústrias, a indústria hoteleira tem suas próprias características associadas com a prestação de serviço e produto, por conseguinte, utilizado para medir e avaliar indicadores de desempenho que refletem as atividades e os produtos específicos. Sendo assim, Sainagh (2010) destaca a importância de se observar o desempenho das empresas concorrentes para melhor elaborar os indicadores de desempenho.

Sainagh (2010) demonstra a existência de um trio de dimensões de indicadores de desempenhos, dando ênfase primeiro à dimensão financeira; na sequência tem-se a dimensão operacional e depois a dimensão organizacional. Em relação aos indicadores, o pesquisador ressalta na dimensão financeira a taxa de ocupação e receita por apartamento disponível (RevPAR), na dimensão operacional, a satisfação do cliente, índice de retorno de cliente e desenvolvimento de produtos e na dimensão organizacional, a satisfação dos funcionários ou os índices de erros operacionais.

Para que os hotéis melhorem sua performance nos negócios e devolvam aos seus acionistas o retorno esperado, é necessário um conjunto de medidas relacionadas ao desempenho financeiro e organizacional para avaliação, análise dos resultados e gerenciamento dos objetivos. Nessa análise, devem ser envolvidas todas as partes da estrutura do hotel: *stakeholders*, *shareholders*, gestores, acionistas e clientes, já que esse processo deve buscar primeiro atender ao requisito do lucro em ser condizente com o capital investido (LUGOBONI; FONTES; ANDRADE, 2013).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa, quanto aos objetivos classifica-se como exploratória uma vez que pretende encontrar relações entre o uso dos indicadores e a gestão orçamentária, e descritiva, pois apresenta de forma detalhada como os hotéis brasileiros utilizam os indicadores e como eles estão relacionados com o orçamento. Entende-se que assim será possível responder ao objetivo de pesquisa proposto que é compreender a influência dos indicadores de desempenho na confecção do orçamento empresarial dos hotéis no Brasil.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi realizada por meio de duas entrevistas e um *survey* conforme o fluxo de atividades apresentados na Figura 2.

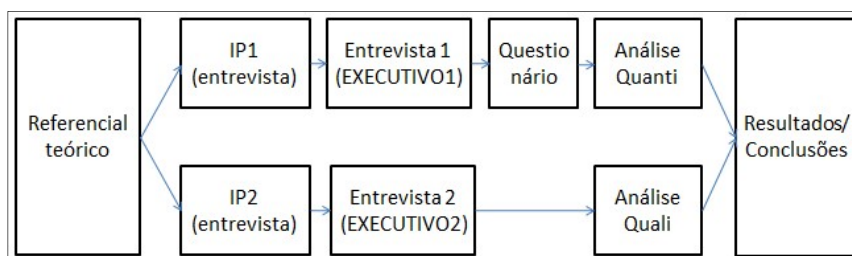


Figura 2 Estrutura da pesquisa.

Fonte: elaborada pelos autores.

Conforme é possível observar na Figura 2, após a revisão da literatura, foi elaborado o instrumento de pesquisa 1 (IP1) utilizado na entrevista com o executivo 1. Os resultados da entrevista com o executivo 1 geraram o questionário aplicado no *survey* descrito na etapa 3. O referencial teórico também possibilitou a construção do instrumento de pesquisa 2 (IP2) que foi utilizado na entrevista com o segundo executivo. A análise dos resultados da fase quantitativa e qualitativa foi utilizada para responder ao objetivo de pesquisa nas conclusões.

Após a revisão da literatura (Figura 1), em que se identificaram os principais indicadores mencionados na literatura para a hotelaria, foi realizada uma primeira entrevista (Executivo 1) com um executivo da hotelaria na posição de superintendente regional de São Paulo e Sul do Brasil, da terceira maior rede hoteleira brasileira, respondendo por 15 empreendimentos e totalizando mais de 2.500 Unidades Habitacionais. A escolha do executivo foi feita por conveniência. De acordo com

Babbie (2005, p. 153) e Stevenson (2001, p. 167) pôde-se escolher a amostra com base no próprio conhecimento da população e dos seus elementos. Este método é conhecido como “amostra intencional ou por julgamento”.

O executivo validou a maioria dos indicadores, identificou alguns indicadores que não deveriam ser utilizados e apresentou a forma mais usual de outros indicadores apresentados pela literatura. A consolidação das respostas do executivo e os autores que embasaram a presença dos indicadores são sintetizadas na Figura 2. Diante dos dados obtidos, extraiu-se do “questionário” utilizado no *survey* “análises Erros Operacionais”, “Folha de Pagamento”, “Market Share”, “Reclamação de clientes” e “Fluxo de caixa”. A Figura 3 apresenta a consolidação das respostas da entrevista com o executivo 1, em que se apresentam os indicadores validados, a opinião do executivo:

Indicador	Comentário	Indicador	Comentário
Taxa de ocupação	<i>“Taxa de ocupação e diária média são os indicadores clássicos da hotelaria”</i>	Reclamação de clientes	<i>“Considero um complemento da satisfação dos clientes e não indicador”.</i>
Diária média	<i>“Taxa de ocupação e diária média são os indicadores clássicos da hotelaria”</i>	Índice de retorno de clientes	O executivo afirma que índice de retorno de clientes é um indicador, <i>“utilizamos o cartão fidelidade para auxiliar nas mensurações”.</i>
REVPAR	<i>“Considero o principal indicador de desempenho da hotelaria”</i>	Desenvolvimento de produtos / Serviços	<i>“Considero indicador, inclusive nossa empresa utiliza 3 tipos de auditorias para monitoramento e mensuração”.</i>
Retorno sobre investimento	<i>“Considero indicador da hotelaria, mas sugiro um aperfeiçoamento substituindo por, Ebitda”</i> (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)	Qualidade de serviço	O executivo considera como indicador e relata que empresa utiliza 3 tipos de auditorias para monitoramento
Lucro / Rentabilidade	<i>“Considero indicador da hotelaria, mas sugiro um aperfeiçoamento substituindo por, Ebitda”</i> (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)	Market share	<i>“Não é considerado um indicador, mas sim uma análise da cesta competitiva onde se encontram nossos concorrentes”.</i>
Margem de contribuição / Financeira	Confirma a importância do indicador, porém sugere a substituição por GOP (Gross operating profit)	Investimento em Treinamento	<i>“Considero indicador e a companhia aplica uma norma onde determina um mínimo de horas”.</i>
Margem de lucro	O executivo confirma a importância do indicador, porém sugere que seja substituído pelo indicador de desempenho GOP (Gross operating profit)	Satisfação de funcionários	O executivo reforça a importância desse ponto, comenta que é feita uma pesquisa para medir o clima organizacional dos hotéis e corporativo
Fluxo de caixa	<i>“Não considero um indicador, seria apenas uma forma de acompanhamento financeiro”</i>	Folha de pagamento	<i>“Não considera um indicador, apenas um acompanhamento financeiro”.</i>
Receita total	<i>“Afirmo que receita total é um indicador, porém sugiro substituir por receita líquida”</i>	Taxa de Turnover	<i>“É considerado um indicador e está dentro das metas da companhia medindo a rotatividade”.</i>
Custos / despesas	<i>“O indicador custo/despesa é de grande importância e na empresa utilizamos Flow – Trough que demonstram a eficiência das despesas e gastos”</i>	Erros operacionais	O executivo não considera um indicador
Satisfação do cliente	O executivo confirma como indicador da hotelaria, <i>“e a nossa empresa utiliza o site Trip advisor como referência”</i>	Plano de manutenção preventiva	<i>“É utilizado como indicador inclusive temos um aplicativo de smartphone onde as ocorrências são inseridas, acompanhadas e mensuradas”.</i>

Figura 3: Opinião do executivo 1.

Fonte: dados da pesquisa.

O questionário criado utilizando os resultados da entrevista realizada com o Executivo 1 foi encaminhado para 68 hotéis escolhidos novamente por conveniência. O questionário

foi enviado a gestores de hotéis responsáveis pela confecção orçamentaria, sendo que houve 35 respostas e todas foram consideradas válidas. A amostra é composta por: 11% dos respondentes são Diretores, 54,3% são Gerentes, 22,9% são Subgerentes e 11,4% são Controllers. Dos profissionais que participaram da pesquisa pelo menos 45% tem mais de 5 anos na função. A amostra pesquisada abrange 35 hotéis associados ao Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB, 2016).

Para coleta dos dados nas etapas 1 e 2 (entrevistas) ocorreram visitas agendadas via telefone para realização das entrevistas. As entrevistas foram gravadas e transcritas para análise. O *survey*, foi realizada por meio de envio do Link para os hotéis por meio de correio eletrônico. A coleta de dados ocorreu entre 15/09 e 31/10 de 2016.

Em paralelo a isso, também foi realizado o instrumento de pesquisa (IP2) utilizado com um segundo executivo (Executivo 2) utilizando como base os assuntos: (a) Criação de indicadores; (b) Construção do orçamento; (c) Elementos fundamentais da organização?; (d) Determinação dos indicadores; (e) Função do indicador de desempenho; (f) Ligação entre orçamento e suas funções; (g) Indicadores de desempenho na hotelaria; (h) Orçamento; (i) Função do orçamento; (j) Utilização do orçamento; (k) Construção do orçamento; (l) Avaliação de desempenho e orçamento; (m) Tomada de decisão e orçamento, e (n) Tomada de decisão e indicadores. O roteiro de entrevista semiestruturado é composto por 21 perguntas.

O executivo 2 é gestor de uma das principais companhias hoteleiras da América Latina, com mais de 230 hotéis, ocupando a posição de Gerente de Alimentos e Bebidas corporativo, e responsável pelo departamento de Aquisições e Conversões. Atua também em cargo executivo na ABIH (Associação Brasileira da Indústria Hoteleira) e Skâl Club (Associação Internacional de Profissionais de Turismo) com passagens pela gerência geral de hotéis da marca Mercure, Novotel e Pullman.

Para análise dos dados, das entrevistas foi utilizada a análise de conteúdo, por meio da grade mista, conforme preconizado por Vergara (2012). No *Survey* os resultados foram tabulados e analisados por meio de planilha eletrônica (Excel).

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1 A RELAÇÃO ENTRE O ORÇAMENTO E OS INDICADORES (EXECUTIVO 2 – FASE QUALI)

Com o objetivo de compreender como os indicadores de desempenho e o orçamento são utilizados pelos hotéis, foi realizada uma entrevista com um executivo de expressão na hotelaria (Executivo 2).

Para criação dos indicadores de desempenho o executivo cita que na empresa existe um departamento chamado de Talentos & Cultura, que cria os índices e indicadores que serão utilizados de acordo com os resultados e abrangência necessária. Isso corrobora a afirmação de Callado, Almeida e Callado (2009) que definem a criação de um indicador de desempenho sendo inicialmente a primeira investida para seu entendimento e seu significado institucional, assim como a visualização da amplitude de sua aplicação.

Para o executivo:

Os indicadores são criados para todos os níveis de colaboradores, desde os colaboradores da base assim como os gestores, diretores e CEO. Os indicadores de desempenho estão alinhados de acordo com os aspectos mais importantes da estratégia do com, missão, visão e valores.

Lugoboni, Fontes e Andrade (2013) demonstram em seu estudo que os indicadores econômicos e financeiros são os mais presentes, porém os mais importantes estão ligados aos clientes. Concomitantemente o executivo explana que os indicadores financeiros são de grande destaque, mas também é dada uma importância relevante aos indicadores ligados à satisfação do cliente e colaboradores.

Para o executivo, os indicadores de desempenho têm a mesma função, onde na empresa pesquisada existem ferramentas que possibilitam essas medições.

Sobre a empresa ter metas e indicadores claros e a aderência dos colaboradores às metas, o executivo ressalta que as metas são criadas pelos departamentos e são definidas de acordo com as metas estabelecidas pelo mercado para que busquem melhorias e qualidade na gestão. As respostas do executivo vão ao encontro com as de Lugoboni, Fontes e Andrade (2013), quando explanam que a avaliação de desempenho é

importante para estabelecer metas, motivação e melhoria da qualidade, assim como, proporcionar uma gestão eficaz.

O executivo argumenta:

Os indicadores de desempenho têm a função de mostrar o desempenho do trabalho realizado, se existe uma necessidade de corrigir uma ação ou identificar problemas para que seja dialogado e tomado um direcionamento.

Sharma, Teng e Tan (2007) contemplam que os indicadores de desempenho são fundamentais para qualquer grande corporação que medem quão bem a empresa está sendo gerida.

De acordo com o entendimento do executivo, os indicadores financeiros ou quantitativos estão ligados diretamente ao orçamento, porém os indicadores não financeiros ou qualitativos nem sempre possuem essa ligação.

Conforme opinião de Harris e Mongiello (2001) a indústria hoteleira tem suas próprias características como a prestação de serviços e produtos, e utiliza para medir e avaliar os indicadores de desempenho. Contudo, o executivo aponta os cinco principais indicadores:

Bom, o principal de todos é a meta financeira [...] seria o Ebitda, a partir daí teremos outros tipos de indicadores, como a experiência do hóspede, [...] sustentabilidade que a empresa está dando um direcionamento bem forte para ele, higiene e manipulação de alimentos para garantir a qualidade da nossa alimentação e também outro indicador chamado Autocontrole, que nos auxilia saber se temos aderências às leis que são regidas pelo país para não termos problemas com as legislações. O orçamento é uma forma de acompanhar as receitas, fazer um levantamento das despesas e impostos para no fim apresentar o lucro.

Isso vem ao encontro com o que Hansen, Otley e Stede (2003) argumentam. Para eles, o orçamento é um processo de controle da gestão, em grande parte devido à sua capacidade de unir todos os departamentos de uma organização em um plano abrangente que serve para muitos diferentes fins. O executivo explica que a função do orçamento é balisar todos os colaboradores para um objetivo que a gente deva atingir trabalhando junto.

Na visão de Jones (1998) o orçamento tem a função de avaliar e monitorar o desempenho da organização.

Na análise do executivo, o orçamento é utilizado como ferramenta de controle para se verificar se os índices desejados estão sendo alcançados, o que corrobora com a opinião de Otley (1999) e Jones (2008).

O executivo confirma, assim como Mucci, Frezatti e Dieng (2016), que os indicadores de desempenho também são usados para remuneração variável, dependendo da superação de metas preestabelecidas no orçamento. Na empresa do executivo, os principais fatores ponderados na elaboração do orçamento são os históricos criados pelos indicadores de desempenho dos anos anteriores, a demanda prevista para o ano seguinte, as análises da concorrência, levando em conta o *market share*, *fair share* e os indicadores de desempenho Revpar, Diária Média e Taxa de ocupação, assim como novos entrantes. Nesse contexto, Souza e Lunkes (2015) partilham da mesma opinião no que tange à utilização dos resultados de anos anteriores e indicadores de desempenho econômicos, análise comparativa e de desvios, e as medidas de adequação.

Nas palavras do executivo os indicadores de desempenho estão intimamente ligados ao orçamento, pois eles dão o direcionamento e base para se fazer um orçamento mais próximo à realidade. Essa afirmação corrobora à afirmação de Mucci, Frezatti e Dieng (2016) que citam a avaliação de desempenho como sendo de fundamental importância para construção do orçamento. Jones (1998) afirma que 54,6% dos orçamentos tem o *bottom up* como prática usual. Essa afirmação é confirmada pelo executivo, já que os hotéis recebem premissas de como devem montar seus orçamentos, mas são eles que criam seus orçamentos, sendo estes validados pela diretoria. O executivo comenta que o orçamento é a base para se direcionar as decisões. Essas decisões são tomadas com base nas metas que devem ser atingidas. Hansen, Otley e Stede (2003) compartilham da mesma opinião, na qual buscam centralizar as tomadas de decisão no orçamento. O executivo comenta sobre como os indicadores influenciam na tomada de decisão: “Os indicadores nos fornecem dados que nos comparam aos empreendimentos da cesta competitiva e nos faz tomar decisões para corrigir os rumos que estão em desacordo com o mercado ou necessidades do consumidor.”

Calheiros e Sordi (2012) também concordam que os indicadores de desempenho podem auxiliar no processo de tomada de decisão.

Na visão do executivo, o orçamento não afeta a forma como a empresa gera os indicadores. O que pode acontecer é aumentar a atenção a um indicador que possa estar sofrendo variações. Sobretudo se essas variações podem chegar a todos os hotéis.

De acordo com o executivo, os indicadores afetam a forma com que a empresa gera o orçamento, pois eles podem dar possibilidades de correção e ajustes no decorrer de um período. O que em alguns casos pode ocorrer com frequência, dependendo da forma como você constrói e usa seu orçamento. Dessa forma, Otley (1999) também opina sobre o assunto, quando afirma que a avaliação de desempenho deve apresentar espaços para correções e adequações do orçamento. O executivo afirma que é usado na companhia o Orçamento Estático (já abordado na revisão da literatura), porém ele sugere uma mudança:

Eu acredito que seja preciso partir de uma base passada, isso eu não tenho dúvida, porque já tivemos um exercício passado, então ele tem que partir dessa premissa, é levar em consideração o mercado como eu falei anteriormente, só que eu gosto da possibilidade de fazer um *forecast* para justamente atualizar esses valores.

O que é citado pelo executivo sugere a utilização de *Forecast* para correções que venham a ser necessárias, conforme o Orçamento Contínuo.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS DOS HOTÉIS PESQUISADOS (SURVEY – FASE QUANTI)

A Tabela 1 apresenta as categorias dos hotéis participantes da pesquisa, sendo que 62,86% pertencem a categoria Medscale, 14,29% dos hotéis são da categoria Luxo e os hotéis que são da categoria Econômico têm a mesma porcentagem de participação, atingindo 14,29%. Já os hotéis de categoria Super Luxo representam 8,57%. A Tabela 2 demonstra que mais de 50% dos hotéis que participaram da pesquisa têm mais de 201 Unidade Habitacionais.

Tabela 1 Categoria do hotel.

Categoria de hotéis	%
Econômico – 5	14,29%
Midscale – 22	62,86%
Luxo – 5	14,29%
Super Luxo – 3	8,57%

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 2 Quantidade de Quartos.

Número de Unidades Habitacionais	%
De 1 a 100 – 5	14,29%
De 101 a 200 – 12	34,29%
De 201 a 300 – 7	20,00%
Mais de 301 – 11	31,43%

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com o a Tabela 3, 42,86% dos hotéis têm entre 51 e 100 funcionários, 22,86% têm mais de 151 funcionários, 20% dos hotéis participantes têm menos de 50 funcionários e 14,29% apresentam de 101 a 150 funcionários.

Tabela 3 Número de funcionários.

Número de Funcionários	%
De 1 a 100 – 5	14,29%
De 101 a 200 – 12	34,29%
De 201 a 300 – 7	20,00%
Mais de 301 – 11	31,43%

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 4 Modelo de orçamento.

Qual modelo de orçamento é utilizado no seu hotel	%
Orçamento Estático	71,00%
Orçamento Contínuo	17,10%
Orçamento por Atividade	5,70%
Orçamento Base Zero	2,90%
Outros	2,90%

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 4 apresenta o tipo de orçamento utilizado pelos hotéis participantes da pesquisa e com 71% de utilização se destaca o Orçamento Estático, logo em seguida aparece o Orçamento Contínuo com 17,10%. 5,70% utilizam o Orçamento por Atividades e apenas 2,9% utilizam o Orçamento Base Zero.

Para os indicadores de desempenho identificados na literatura e sugeridos pelo primeiro executivo (Executivo 1), foram criadas quatro assertivas sendo: (a) Presença na hotelaria, (b) importância no hotel, (c) meta do indicador de desempenho é definido pelo orçamento e (d) a Influência do indicador na construção do orçamento. Para analisar os dados, foram atribuídos Zero para ausência e 1 para presença do indicador na hotelaria, assim como a meta do indicador de desempenho é definida pelo orçamento.

Para a importância do indicador na hotelaria e influência do indicador na construção do orçamento, foi estabelecido um total de pontos, sendo: 1 – Nada Importante, 2 – Pouco Importante, 3 – Importante de forma mediana, 4 – Importante, 5 – Muito Importante.

A Figura 4 demonstra a presença dos indicadores de desempenho nos hotéis respondentes. Com maior destaque aparecem Taxa de Ocupação, Diária média, Lucro/Rentabilidade, Receita Total, GOP – Lucro Operacional e REVPAR – Receita por Apartamento Disponível que estão presentes em todos os hotéis. Em contrapartida, os indicadores de desempenho *Flow – Trough* – eficiência das despesas e gastos, Índice de retorno de cliente (Fidelização) e Desenvolvimento de produtos/Serviços foram os menos evidenciados pelos respondentes.

A Figura 5 apresenta a importância dos indicadores na hotelaria de desempenho de acordo com os respondentes. Com as maiores pontuações aparecem: REVPAR – Receita por Apartamento Disponível, Diária Média, Qualidade de Serviço, Custo/Despesas, Satisfação do Cliente e Lucro/Rentabilidade. Os indicadores de desempenho com as menores somatórias de pontos são: Índice de retorno de cliente (Fidelização), Taxa de *Turnover* – Rotatividade de colaboradores e Desenvolvimento de produtos/Serviços.

Figura 4 Presença do indicador.

Ranking	Indicador	%
1	Taxa de Ocupação	100%
2	Diária Média	100%
3	Lucro/rentabilidade	100%
4	Receita total	100%
5	GOP – Lucro operacional	100%
6	REVPAR – Receita por apartamento disponível	97,1%
7	EBITDA – Lucro antes dos impostos	97,1%
8	Margem de lucro	97,1%
9	Custo/Despesas	97,1%
10	Investimento em Treinamento	97,1%
11	Plano de manutenção	97,1%
12	Qualidade de serviço	94,3%
13	Taxa de Turnover – Rotatividade de colaboradores	94,3%
14	Satisfação do cliente	91,4%
15	Margem de contribuição/Financeira	88,6%
16	Satisfação de funcionários	88,6%
17	Retorno sobre investimento	82,9%
18	Flow – Trough – eficiência das despesas e gastos.	71,4%
19	Índice de retorno de cliente(Fidelização)	68,6%
20	Desenvolvimento de produtos/Serviços	62,9%

Fonte: dados da pesquisa.

Figura 5 Importância do indicador.

Ranking	Indicador	Importância
1	REVPAR – Receita por apartamento disponível	4,91
2	Diária média	4,89
3	Qualidade de serviço	4,89
4	Custo/Despesas	4,83
5	Satisfação do cliente	4,83
6	Lucro/rentabilidade	4,80
7	Taxa de Ocupação	4,77
8	GOP – Lucro operacional	4,74
9	Receita total	4,69
10	Margem de lucro	4,63
11	EBITDA – Lucro antes dos impostos	4,60
12	Retorno sobre investimento	4,57
13	Satisfação de funcionários	4,40
14	Investimento em Treinamento	4,37
15	Plano de manutenção	4,37
16	Margem de contribuição/Financeira	4,31
17	Flow Trough – Eficiência das despesas e gastos.	4,26
18	Índice de retorno de cliente(Fidelização)	4,26
19	Taxa de Turnover – Rotatividade de colaboradores	4,09
20	Desenvolvimento de produtos/Serviços	4,00

Fonte: dados da pesquisa.

A Figura 6 apresenta os indicadores de desempenho que suas metas são definidas pelo orçamento. Com destaque aparecem Taxa de Ocupação, Diária Média, REVPAR – Receita por apartamento disponível, Lucro/Rentabilidade, GOP – Lucro Operacional e EBITDA – Lucro Antes dos Impostos, e os que apresentam menos destaque neste ponto são Satisfação de funcionários, Índice de retorno de cliente (Fidelização), Desenvolvimento de Produtos/Serviços.

A Figura 7 apresenta os indicadores de desempenho que mais influenciam na construção do orçamento. Destacam-se: Diária média, Taxa de Ocupação, REVPAR – Receita por apartamento disponível, GOP – Lucro operacional, Margem de lucro e Custo/Despesas. Os que menos foram citados são: Satisfação de funcionários, Desenvolvimento de produtos/Serviços e Índice de retorno de cliente (Fidelização).

Figura 6 Meta definida pelo orçamento.

Ranking	Indicador	%
1	Taxa de Ocupação	97%
2	Diária Média	97%
3	REVPAR – Receita por apartamento disponível	97%
4	Lucro/rentabilidade	94%
5	GOP – Lucro operacional	94%
6	EBITDA – Lucro antes dos impostos	91%
7	Receita total	91%
8	Custo/Despesas	91%
9	Margem de lucro	86%
10	Retorno sobre investimento	80%
11	Margem de contribuição/Financeira	80%
12	Investimento em Treinamento	77%
13	Plano de manutenção	74%
14	Qualidade de serviço	63%
15	Taxa de Turnover – Rotatividade de colaboradores	57%
16	Flow Trough – Eficiência das despesas e gastos	54%
17	Satisfação do cliente	49%
18	Satisfação de funcionários	46%
19	Índice de retorno de cliente (Fidelização)	37%
20	Desenvolvimento de produtos/Serviços	31%

Fonte: dados da pesquisa.

Figura 7 Influência no orçamento.

Ranking	Indicador	Influencia
1	Diária média	4,86
2	Taxa de Ocupação	4,77
3	REVPAR – Receita por apartamento disponível	4,77
4	GOP – Lucro operacional	4,74
5	Margem de lucro	4,69
6	Custo/Despesas	4,69
7	Receita total	4,66
8	Lucro/rentabilidade	4,60
9	EBITDA – Lucro antes dos impostos	4,51
10	Margem de contribuição/Financeira	4,31
11	Retorno sobre investimento	4,23
12	Flow Trough – Eficiência das despesas e gastos	4,20
13	Plano de manutenção	4,11
14	Qualidade de serviço	3,91
15	Investimento em Treinamento	3,86
16	Satisfação do cliente	3,80
17	Taxa de Turnover – Rotatividade de colaboradores	3,74
18	Satisfação de funcionários	3,60
19	Desenvolvimento de produtos/Serviços	3,40
20	Índice de retorno de cliente(Fidelização)	3,34

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que para confecção e construção do orçamento os indicadores mais relevantes são os que apresentam viés econômico e financeiro. Isso corrobora Souza e Lunkes (2015), que afirmam que a utilização de indicadores econômicos é mais frequente. Da mesma maneira, Otley (1999) afirma que no processo de construção do orçamento é compreendida a amplitude dos seus controles para que seja fornecido um quadro abrangente de todos os aspectos das atividades de ação em um único conjunto de demonstrações financeiras, contra os quais os resultados podem ser monitorados.

Pontes e Valcácio (2007) afirmam que na elaboração do orçamento é preciso abranger tanto aspectos financeiros quanto não financeiros e que desse plano surge um projeto para a empresa seguir no período futuro.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo conhecer a influência dos indicadores de desempenho na confecção do orçamento empresarial dos hotéis no Brasil. A pesquisa possibilitou a confirmação que os indicadores de desempenho têm influência na confecção orçamentária dos hotéis cujos gestores responderam ao questionário. Os resultados evidenciam a utilização por mais de 71% dos hotéis pesquisados do Orçamento Estático, em que se caracteriza a utilização de informações ocorridas no passado, com base nos indicadores de desempenho, mostrando que existe ainda muito espaço nesse segmento para aprimoramento das práticas de orçamento.

Este trabalho contribui com a evidência de que, na hotelaria, mesmo tendo os indicadores não financeiros como importantes na confecção dos orçamentos, os indicadores financeiros dominam de forma ampla a atenção dos gestores, como foi fortemente apresentado na pesquisa. Mesmo evidenciada na entrevista com o Executivo 2 a preocupação com os indicadores de desempenho ligados à satisfação dos colaboradores, clientes e investidores, fica clara na percepção dos respondentes, que a questão financeira domina o cenário geral quando se fala de influência na confecção orçamentária.

Diante das informações obtidas na pesquisa de campo e nas entrevistas com os diretores da hotelaria, os gestores dos hotéis poderão se atentar aos indicadores clássicos, mas também terão novas nomenclaturas e conceitos a serem observados para confecção do orçamento. Assim haverá evolução e assertividades na construção do orçamento.

Mesmo obtendo dados conclusivos com a pesquisa e com as entrevistas, não se pode dizer que esta pesquisa venha a explicar todas as relações entre os indicadores de desempenho e orçamento. Diante dessa afirmação, pode-se sugerir um aprofundamento sobre estudos relacionados a indicadores de desempenho, orçamento e estratégia, observando de forma mais efetiva as questões quantitativas e qualitativas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. B. et al. A Utilização do orçamento como ferramenta de apoio à formulação de estratégia, de controle e de interatividade: um estudo exploratório nas



cooperativas agropecuárias da região sul do Brasil. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 20, n. 3, p. 65-99, 2009.

ALVES, T. S. S.; WADA, E. K. Os Domínios da Hospitalidade e a Gestão de Stakeholders em Recrutamento e Seleção Estudo de Casos Múltiplos: Estanzola, Travel Inn e Transamérica. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 2, p. 99-116, 2014.

AZEVEDO, R. C. et al. Avaliação de desempenho do processo de orçamento: estudo de caso em uma obra de construção civil. **Porto Alegre: Ambiente Construído**, v. 11, n. 1, p. 86-104, 2011.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. 5. reimpr. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2005

BADAWY, M. et al. A Survey on Exploring Key Performance Indicators. **Future Computing and Informatics Journal**, v. 1, n. 1-2, p. 1-6, 2016.

BONFATO, A. C.; BALTIERI, M. A. T. Resorts no Brasil: uma avaliação do desempenho. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 10, n. 2, p. 351-373, 2016.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de Desempenho dos Aspectos Tangíveis e Intangíveis da Área de Mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 37, p. 425, 2010.

CALHEIROS, D.; DE SORDI, J. O. Indicadores para Localidades com Concentração de Atividades da Cadeia Produtiva: Identificação e Consolidação de suas Variáveis. **Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal-B2**, v. 10, n. 2, p. 156-178, 2012.

CALLADO, A. L. C. et al. Determinando padrões de utilização de indicadores de desempenho: um estudo em micro e pequenas empresas da cidade de João Pessoa. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 1, n. 1-2, 2009.

CALLADO, A. L. C. et al. Utilização de indicadores de desempenho no setor hoteleiro de João Pessoa-PB. **Turismo-Visão e Ação**, v. 10, n. 1, p. 23-38, 2008.

COVALESKI, M. et al. Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. **Handbooks of management accounting research**, v. 2, p. 587-624, 2006.

FOHB – FEDERAÇÃO DAS OPERADORAS HOTELEIRAS DO BRASIL. **Assosiadados**. Disponível em: <[HTTP://FOHB.COM.BR/ASSOCIADOS/](http://fohb.com.br/assosiadados/)>. Acesso em: 12 ago. 2016.

GONÇALVES, S. The effects of participatory budgeting on municipal expenditures and infant mortality in Brazil. **World Development**, v. 53, p. 94-110, 2014.

GORINI, A. P. F.; MENDES, E. F. Setor de turismo no Brasil: Segmento de hotelaria. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 22, p. 111-150, 2005

HANSEN, S C.; VAN DER STEDE, W. A (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. **Management Accounting Research**, v. 15, n. 4, p. 415-439, 2004.

HANSEN, S C.; OTLEY, D. T.; VAN DER STEDE, W. A. Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. **Journal of Management Accounting Research**, v. 15, n. 1, p. 95-116, 2003.

HARRIS, P. J.; MONGIELLO, M. Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 13, n. 3, p. 120-128, 2001.

JONES, T. A. UK hotel operators use of budgetary procedures. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 10, n. 3, p. 96-100, 1998.

JONES, T. A. Improving hotel budgetary practice – A positive theory model. **International Journal of Hospitality Management**, v. 27, n. 4, p. 529-540, 2008.

LUGOBONI, L. F.; FONTES, F. S.; ANDRADE, D. A. C. Avaliação de desempenho organizacional: medição de desempenho em hotéis do estado de São Paulo. **X Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo**. Caxias do Sul-RS, Brasil, 2013.

MACEDO, M. A. S.; SILVA, F. F. Análise de desempenho organizacional: propondo uma modelagem utilizando indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de performance empresarial. **Revista Alcance**, v. 12, n. 2, p. 211-232, 2005.

MACHADO, M. R.; MACHADO, M. A. V.; HOLANDA, F. M. A. Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do Balanced Scorecard. **Turismo-Visão e Ação**, v. 9, n. 3, p. 395-408, 2007.

MCMANUS, L. Customer accounting and marketing performance measures in the hotel industry: Evidence from Australia. **International Journal of Hospitality Management**, v. 33, p. 140-152, 2013.

MOYSÉS, G. L. R.; ZILBER, M. A. Indicadores de desempenho: um modelo para avaliação em hotel. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 1, n. 2, p. 75, 2006.

MUCCI, D. M.; FREZATTI, F.; DIENG, M. As Múltiplas Funções do Orçamento Empresarial. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 3, p. 283-304, 2016.

OTLEY, D. Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999.

PORTAL BRASIL. *Setor Hoteleiro Planeja Investir R\$ 12,8 bi até 2020*, 23 dez. 2017. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/turismo/2015/03/setor-hoteleiro-planeja-investir-r-12-8-bi-ate-2020>>. Acesso em: 25 out. 2016

PONTES, A. J. C.; VALCÁCIO, A. A. B. Eficácia do orçamento em empresas multinacionais situadas na zona franca de Manaus: um estudo multicase. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**, 2007.

PUNNIYAMOORTHY, M.; MURALI, R. Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool. **Benchmarking: An International Journal**, v. 15, n. 4, p. 420-443, 2008.

SAINAGHI, R. Hotel performance: state of the art. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 22, n. 7, p. 920-952, 2010.

SHARMA, R. S.; TENG YU HUI, P.; TAN, M. Value-added knowledge management for financial performance: The case of an East Asian conglomerate. **Vine**, v. 37, n. 4, p. 484-501, 2007.

SANCHEZ, H.; ROBERT, B. Measuring portfolio strategic performance using key performance indicators. **Project Management Journal**, v. 41, n. 5, p. 64-73, 2010.

SOUZA, P.; LUNKES, R. J. Budgeting practices: a study on Brazilian hotel companies. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 9, n. 3, p. 380-399, 2015.

SOUZA, P.; LUNKES, R. J. Práticas de orçamento de capital: um estudo em empresas hoteleiras de São Paulo, Rio de Janeiro e Salvador. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 7, n. 3, p. 436-455, 2013.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 2001.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

VOSS, W. A. M. **A percepção das variáveis contingenciais nas críticas à adoção e ao uso do orçamento.** 2014. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado de São Paulo, São Paulo, 2014.